

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAR
EL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
EN LA EMPRESA CARNES FINAS GAVILANES**


GLORIA STELLA CARVAJAL GÓMEZ

C.C. 42.118.945

NANCY LÓPEZ PINEDA

C.C. 42.079.170

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO
HUMANO Y ORGANIZACIONAL
PEREIRA, 2009**

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 2 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


**DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAR
EL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
EN LA EMPRESA CARNES FINAS GAVILANES**

**GLORIA STELLA CARVAJAL GÓMEZ
NANCY LÓPEZ PINEDA**

**Proyecto de grado para optar el título de
Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional**


**Directora
LUZ STELLA RESTREPO FERRO
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO
HUMANO Y ORGANIZACIONAL
PEREIRA, 2009**

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 3 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

DEDICATORIA

**A Dios quien ha hecho
de nosotras unas personas de bien.**

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 4 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

AGRADECIMIENTOS A:

Las Autoras desean agradecer a:

Nuestros padres por su compañía y entrega durante la vida.

Nuestra Directora del Trabajo de Grado Ing. LUZ STELLA RESTREPO FERRO por su disposición e invaluable aportes.

Nuestros familiares por su apoyo incondicional.

Nuestros amigos por su acompañamiento y ayuda permanente.

Nuestros profesores y amigos de la Universidad Tecnológica de Pereira por su aporte y conocimientos en su labor.




	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 5 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	16
1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA	16
1.2 SITUACIÓN PROBLEMA	16
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.5 HIPÓTESIS	18
1.6 OBJETIVO GENERAL	18
1.7 OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
1.8 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	19
1.9 LIMITACIONES PREVISIBLES	21
CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA	23
2.1 MARCO TEÓRICO	23
2.2 MARCO CONCEPTUAL	29
2.3 MARCO NORMATIVO	33
2.4 MARCO SITUACIONAL	38
CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO	47
3.1 COBERTURA DEL ESTUDIO	47
3.2 DISTRIBUCION DE LA POBLACION	50
CAPITULO IV. LA ORGANIZACIÓN	53
4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	53
4.2 ANÁLISIS COMPETITIVO SEGÚN LAS 5 FUERZAS DE PORTER	55


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 6 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

4.3 PERFIL DE CAPACIDADES	57
4.4 MATRIZ DOFA	60
4.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	61
CAPITULO V. PROPUESTA	62
5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EXISTENTE	62
5.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO	66
5.3 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	72
5.3.1 Identificación de los Procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo	73
5.3.2 Descripción de Indicadores de Gestión	74
5.3.3 Descripción de las Variables de Gestión	75
5.3.4 Manual de Procesos y Procedimientos	76
5.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º	155
5.4.1 Prueba y Validación de las Competencias	155
5.4.2 Definición de las Competencias con sus respectivos Grados	156
5.5 MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	171
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	197
6.1 CONCLUSIONES	197
6.2 RECOMENDACIONES	198
BIBLIOGRAFIA	200

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 7 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 01 Distribución de la Población	50
Tabla No. 02 Número de Funcionarios por Cargo	51
Tabla No. 03 Distribución de los Funcionarios de acuerdo a su nivel de Escolaridad	52
Tabla No. 04 Diagnóstico Organizacional	53
Tabla No. 05 Análisis Interno Fortalezas	57
Tabla No. 06 Análisis Interno Debilidades	58
Tabla No. 07 Análisis Externo Oportunidades	59
Tabla No. 08 Análisis Externo Amenazas	59
Tabla No. 09 Matriz DOFA	60
Tabla No. 10 Indicadores de Gestión	74

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 8 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No.01 Técnica de Administración de Recursos Humanos	26
Gráfico No.02 Distribución de los Funcionarios de acuerdo a su nivel de Escolaridad	52
Gráfico No. 03 Organigrama Actual	65
Gráfico No. 04 Organigrama Propuesto	70
Gráfico No. 05 Mapa de Procesos	73

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 9 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

LISTA DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía No. 01 Etiqueta de Producto	Pág. 13
Fotografía No. 02 Potreros	19
Fotografía No. 03 Productos	21
Fotografía No. 04 Punto de Venta	32
Fotografía No. 05 Ejemplar Bovino	39
Fotografía No. 06 Logística	41
Fotografía No. 07 Ganado	44


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 10 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

RESUMEN


Este trabajo presenta una propuesta de modelo de Gestión del Talento Humano para la Empresa CARNES FINAS GAVILANES con la implementación de un Plan de Acción para su ejecución.

Se elaboran los conceptos relacionados con el Direccionamiento Estratégico a partir de la definición del término Estrategia, que comúnmente se utiliza para referirse a una función de la Gestión Organizacional. El hombre combina la habilidad natural de los seres vivos, que desarrollan estrategias inteligentes e intuitivas de supervivencia frente a las circunstancias y enemigos que dificultan su logro, con la capacidad de percibir la realidad para desarrollar estrategias que permitan el cumplimiento de un objetivo determinado, mediante una creación estructurada mentalmente conocida como Pensamiento Estratégico.

Es por ello, que mediante el proceso de Planeación Estratégica se define la orientación de los productos y servicios de la Empresa hacia el mercado a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos; de igual manera se determinan acciones con el objetivo de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades de los clientes y accionistas. Bajo este marco, se estima una serie de componentes de la Organización como son el Diagnóstico Organizacional, el Perfil de Capacidades, la Matriz DOFA y los Factores Claves de Éxito, que facilitan la comprensión de los diversos elementos de la Formulación Estratégica de la Propuesta, que incluye el Direccionamiento Estratégico, la Estructura Organizacional requerida, el Programa de Inducción, el Programa de Bienestar

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 11 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

Social, el Programa de Evaluación del Desempeño, el Mapa de Procesos, los Procedimientos y las Funciones del Personal de la Empresa.


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 12 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

ABSTRACT

This paper presents a proposed model of Human Talent Management for the Enterprise CARNES FRIAS GAVIALES with implementing an action plan for its execution.

Related concepts are developed with strategic direction from the definition of strategy, commonly used to refer to a function of Organizational Management. He combines the natural ability of living beings; they develop intelligent and intuitive strategies of survival against enemies and circumstances that hinder their achievement, with the ability to perceive reality to develop strategies for meeting a specified goal by mentally structured creation known as strategic thinking.

It is thus that through the Strategic Planning process defines the orientation of the products and services of the Company to market in light of the resources, opportunities and threats in the environment and corporate principles, are equally determine actions with the objective of timely and adequately meet the needs of customers and shareholders. Under this framework, the estimated number of components such as the Organization Assessment Organizational Capabilities Profiler, SWOT Matrix and Key Success Factors that facilitate the understanding of the various strategic elements of the proposal, including strategic management, organizational structure required, the Induction Program, the Social Welfare Program, the Program Performance Assessment, the map of processes, procedures and staff functions of the Company.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 13 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

INTRODUCCIÓN


El Direccionamiento Estratégico es un instrumento mediante el cual se establecen los principales enfoques, logros esperados, indicadores, incidencia sobre el mapa estratégico institucional y procesos responsables de la gestión de la entidad, en concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos en los planes. Este direccionamiento es el insumo fundamental para el despliegue de la planeación estratégica y operativa en la organización, pues fija los lineamientos generales que orientarán el quehacer institucional.

Fotografía No. 01. Etiqueta de Producto

La elaboración del Programa de Gestión del Talento Humano de la Empresa CARNES FINAS GAVILANES por parte de sus autoras, ha contado con la participación activa de la Dirección General, quien con su orientación y coordinación permitió la elaboración de las propuestas de lineamientos para los procesos, como son el Mapa de Procesos de la Entidad, los Objetivos, las Políticas de Calidad, los Programas, los Procesos, los Procedimientos y las Funciones, entre otros.



Fuente: Propia

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 14 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

Con base en los diagnósticos de la Organización se elaboró la propuesta de Programa de Gestión del Talento Humano, una vez estructurado el Direccionamiento Estratégico para los años 2009 - 2012, siendo necesaria su publicación y divulgación a todos los funcionarios de la Empresa.


Los dos principales elementos en los que se focaliza el Programa son: 1) Asegurar el cumplimiento de la Misión Institucional y 2) Consolidar el Sistema de Gestión de Calidad. Dentro de la misión institucional se establece como prioridad de la entidad elaborar productos alimenticios de la más alta calidad. Sin embargo, también resulta de capital importancia ratificar que los servicios de mercadeo y ventas forman parte integral y fundamental de la misión y por tal razón el Direccionamiento Estratégico incluirá logros específicos en esa materia. El servicio es un elemento central en la misión institucional y a él se debe contribuir desde todas las instancias de la organización¹.

En el segundo elemento se subraya que si bien los procesos de apoyo tienen responsabilidades específicas en materia de gestión de calidad, todos los procesos institucionales deben contribuir a la consolidación de este sistema². La consecución de los siete Objetivos de Calidad definidos en la Empresa se debe promover desde todos los procedimientos y procesos de la organización, involucrando la totalidad de los funcionarios de CARNES FINAS GAVILANES.


En el presente trabajo, se detallan los indicadores para verificar su cumplimiento, su incidencia sobre el Programa de Gestión del Talento Humano

¹ HICKS, Herbet. Administración de Organizaciones desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos. Madrid: Edit. CECSA, 1984.

² MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad total. Bogotá D.C.: Tercer mundo Editores, 1993.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 15 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

y el señalamiento de los procesos que tienen la responsabilidad de alcanzar estos retos.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 16 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

CAPITULO I. EL PROBLEMA


1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA

Los empleados son las personas que permanecen y participan de manera directa para que se produzcan los resultados en la empresa, constituyen el único recurso vivo y dinámico de la empresa aportando a las organización sus habilidades, conocimientos, aptitudes, conductas y percepciones, en cargos de dirección, administración, técnicos u obreros, es por esto que se les deben propiciar propuestas organizacionales que les brinden el apoyo para desarrollarse en su área y sientan seguridad y bienestar para ellos y sus familias.

Es por estas razones, que se propone la creación de un departamento encargado de la Administración del Desarrollo Humano y Organizacional para iniciar un proceso de reorganización de los 72 asociados que actualmente laboran para el frigorífico, con el fin de mejorar los costos, los procesos y avanzar a un nivel nuevo dentro del entorno de nuestro mercado.

1.2 SITUACIÓN PROBLEMA

La empresa Carnes Finas Gavilanes es una organización que día a día está creciendo, sin contar con una estructura administrativa idónea que le permita ejecutar el desarrollo humano y organizacional.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 17 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

La empresa hasta la fecha se ha encargado de contratar de manera directa por el Gerente al personal que labora, es muy débil la implementación de procesos y procedimientos provocando un deficiente seguimiento del desempeño del personal. La empresa no cuenta con un proceso de selección del personal, ya que estas personas son contratadas por referenciación de acuerdo a trabajos o cargos desempeñados en otros lugares o capacitadas directamente en el puesto de trabajo.

Al no contar con procedimientos de gestión del Talento Humano como el de selección, inducción y capacitación se desconoce el conocimiento y las habilidades de los nuevos aspirantes. Actualmente esta labor es desempeñada por el Gerente, efectuando seguimiento y control de resultados de manera parcial al desempeño de las personas.


1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El proyecto esta orientado a resolver la siguiente pregunta:

¿Cuál debe ser la estructura administrativa de La Empresa Carnes Finas Gavilanes, capaz de gestionar el desarrollo humano y organizacional?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo debe ser la Estructura Organizacional en la Empresa Carnes Finas Gavilanes para que pueda adaptarse a los cambios que le exige el entorno?

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 18 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

- ¿Cuáles procesos y procedimientos le permiten realizar una adecuada gestión del talento Humano?
- ¿Cuáles son las competencias organizacionales y personales para el cumplimiento de la misión y visión en la Empresa Carnes Finas Gavilanes?
- ¿Qué programa de evaluación de desempeño debe implementar para evaluar las competencias?
- ¿Cuáles son todas aquellas acciones o programas que hacen posible el desarrollo y crecimiento de las personas?

1.5 HIPÓTESIS


La empresa Carnes Finas Gavilanes necesita el diseño de un esquema de Gestión Administrativa y desarrollo organizacional.

1.6 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Programa de Gestión del Talento Humano dentro de un esquema organizacional.

1.7 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Reevaluar el direccionamiento estratégico de la compañía.
- Realizar un procedimiento de selección y contratación de personal.
- Rediseñar el programa de inducción y re inducción del personal.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 19 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

- Rediseñar el Programa de Capacitación al personal.
- Crear un programa de bienestar social.
- Elaborar el manual de procesos y procedimientos.
- Rediseñar la Estructura Organizacional
- Realizar un manual de funciones por competencias.
- Efectuar un programa de evaluación de desempeño por competencias 360°.


1.8 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Hoy en día las organizaciones están comprometidas en los procesos de calidad, por lo tanto se debe generar en la organización una cultura que logre la eficacia y la eficiencia de la empresa, debemos desarrollar una estructura administrativa que los involucre, preservando los nuevos sistemas administrativos que requieren las compañías según los avances que se han dado en los últimos tiempos.

Cuando una organización no es consciente del riesgo que toma al no contar con un área de Gestión de Talento Humano, puede llevarla a tener personal no capacitado, con habilidades y perfiles que no cumplen con los requeridos por la empresa, llevándola a efectuar gastos innecesarios por contratación de personal no idóneo para la compañía.

Fotografía No 02 Potreros




	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 20 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

Sin embargo, son muchas las organizaciones que para la actualidad han decidido invertir en quienes hacen posible su razón de ser, que son sus colaboradores, quienes al sentirse satisfechos con lo que hacen brindarán excelentes resultados.

Beneficios que conlleva:

- Ejercer un mejor control sobre la empresa guiando de una manera eficaz y eficiente a cada uno de los colaboradores, con el fin de conseguir los objetivos trazados dentro de un periodo dado.
- Poseer personal capacitado que conozca y realice en forma eficiente los procedimientos y estándares de calidad reglamentados en los diferentes procesos con el fin de crear una profesionalización de sus actuales empleados mediante actualización de sus conocimientos con la ayuda del Sena y otras entidades involucradas.
- El implementar en la organización un programa de bienestar laboral, busca que los colaboradores se encuentran a gusto en su ámbito laboral, trabajen mejor y se cree un mayor sentido de pertenencia logrando unos empleados más productivos y comprometidos con los objetivos de la compañía.
- Al implementarse un manual de funciones por competencias se pretende tener colaboradores con los perfiles necesarios para el desempeño de cada uno de los procesos necesarios en los cargos requeridos por la organización.
- Con la evaluación por desempeño 360º se busca romper con el paradigma que el jefe es la única persona que puede evaluar por competencia a sus

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 21 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

subordinados, ya que se tendría la opinión de otras personas que lo conocen y lo ven actuar como sus pares, sus subordinados si se manejan,

- Los clientes internos y proveedores. Con lo anterior se busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral sin que ello tenga que generar algún tipo de desacuerdo para continuar con su actividad.


1.9 LIMITACIONES PREVISIBLES

Solo desde este año, las autoridades vienen trabajando en la aplicación de las normas sanitarias y ambientales vigentes que exigen la modernización y tecnificación de las plantas de sacrificio. La realidad es que los eslabones del transporte refrigerado y la refrigeración en los puntos de venta siguen mostrando un gran rezago frente a la necesidad de contar con un proceso tecnificado en el que el ganadero pueda vender directamente a un frigorífico y éste, a su vez, comercialice a través de los canales de distribución (cadenas de supermercados, famas, mercado institucional e industria).

Fotografía No. 03 Productos


Por lo anterior se deberá contar con capacidad de refrigeración adecuada para garantizar un producto cárnico de óptima calidad. Las indeseables condiciones sanitarias y ambientales de la gran mayoría de las plantas de sacrificio, así como la marcada ausencia de frío en todos los



	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 22 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

eslabones de la cadena constituyen no solo una dificultad sino un riesgo latente de salud. De otra parte, el alto grado de informalidad propiciado por la falta de controles de las entidades oficiales correspondientes influye negativamente en el avance y modernización del sector.

Las ventajas de la presentación de las carnes empacadas al vacío son entre otras las de un sistema de conservación prácticamente natural, puesto que la carne no se somete a tratamientos diferentes a la refrigeración, y de esta forma se evitan cambios de textura, que se presentan con otros métodos como la congelación, Puede almacenarse la carne en refrigeración hasta por 90 días entre -1 y +1 grado centígrados, Evita la pérdida de peso por deshidratación, evita el desarrollo de bacterias aerobias, hongos y levaduras, evita la oxidación, manteniéndolo por tiempo indefinido tal como en el momento del empaque, evita el cambio de sabor producido por la deshidratación del producto, evita la contaminación por olores, se ahorra gastos de fletes, puesto que se transporta una y exclusivamente carne, sin necesidad de transportar huesos, o subproductos de bajo valor. Da una mejor presentación al área de venta, y se evita el cargue y descargue en condiciones donde se pueda contaminar la carne, así como también mejora totalmente la limpieza general en los locales de venta. Debido a lo anterior es poca la información en el área la Gestión Administrativa y el Desarrollo Organizacional aplicado en frigoríficos dedicados al empaque de carne al vacío al ser un tema que poco se ha investigado en tesis en nuestro país, la bibliografía que se encuentra es poca para la realización de estudios de esta índole; tornándose la información recolectada por vivencias y conocimientos realizados por las personas que se encuentran vinculadas directamente con el proceso y funcionamiento de dichas organizaciones.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 23 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO


- **Direccionamiento Estratégico**

El direccionamiento estratégico, refiere a una conectividad de términos que forman la integridad del núcleo temático, a partir de la sumatoria de temas como: estratégica, pensamiento sistémico, pensamiento complejo, entre otros, que llevan a principios, razones y orígenes para la construcción teórica del campo de reflexión, con una actitud mental que permite incrementar la competitividad y la productividad en la organización, iluminando las acciones presente en las organizaciones, y posibilitando las decisiones del dirigente con su capacidad de integrar la red conceptual de patrón para el futuro, que no es incierto, lo determina el hombre con su pensamiento y direccionamiento estratégico³.

- **Gerencia del Proceso**

La gerencia de procesos en las organizaciones de principios de siglo XXI es uno de los factores claves de éxito, se necesita comprender tres conceptos claves

³ JEAN, Jacques. Marketing Estratégico. España: Mac Graw Hill, 3ra Edición, 2008.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 24 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


los cuales son: el rumbo estratégico, área estratégica y política estratégica de cada organización. El rumbo estratégico es el punto de partida de cualquier organización. Está compuesto por la misión, visión y los principios y valores de la organización.

La misión es la “declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para qué existe la misma, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quienes son sus clientes, productos ofrecidos mercados, filosofía administrativa que promueve, tecnología que usa, la imagen que tiene de si misma”.

La visión “es el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo. Define claramente adonde se quiere llegar como organización, cual es el reto y los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo.”

Los principios y valores “son los que la alta gerencia considera que debe basarse la gestión de todos los colaboradores de una organización. No es suficiente una misión y una visión sin tener definidos los principios y valores pues se corre el peligro de establecer un mapa del camino inmoral y poco ético. Según la definición aportada por Navarrete, los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta. Los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas. Con ello, se pretende introyectar prácticas e integrar hábitos a la conducta de la gente.”

Las áreas estratégicas “son aspectos fundamentales sobre los que la organización debe concretar sus recursos para alcanzar su visión de futuro y cumplir con su misión,.Estas áreas establecen los campos de acción sobre los

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 25 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


que debe enfocar los esfuerzos de toda la organización y en los que la administración debe mostrar resultados concretos, las áreas estratégicas pueden ser factores claves de éxito, competencias crítica por desarrollar o necesidades de mejoramiento en los que se debe enfocar para alcanzar el logro de la visión de futuro y poder fundamentar y sostener una ventaja competitiva a largo plazo.

La política estratégica comprende el objetivo que se desea alcanzar y los medios que se van a utilizar para lograrlo. El conjunto de políticas estratégicas es lo que se denomina “plan estratégico de mejoramiento”⁴.

- **Gestión del Talento Humano**

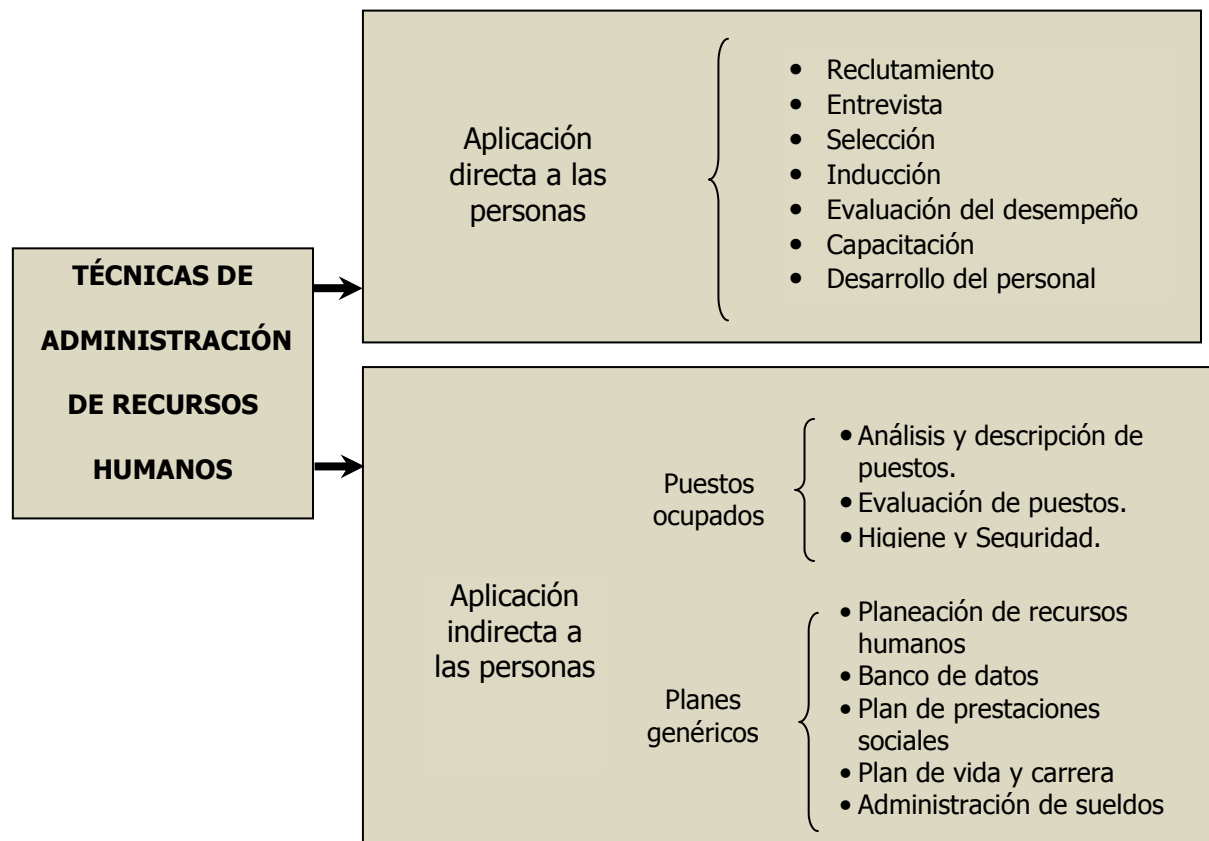
La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño. La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición,

⁴ HARPER y Lynch. Manuales de Recursos Humanos. Madrid: Ed. La Gaceta de los Negocios, 1992.


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 26 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. La ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y organizaciones. La ARH es una función de la organización relacionada con la provisión, entrenamiento, desarrollo, motivación y mantenimiento de los empleados.

Gráfico No. 01. Técnica de Administración de Recursos Humanos



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Edit. McGraw-Hill, 1992.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 27 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

- **Competencias**

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio"

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (p. 76)


Guion (citado en Spencer y Spencer) las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo"

Woodruffe (1993) las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".

Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 28 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

- **Evaluaciones de Desempeño con base a Competencias**

Las evaluaciones de desempeño, así como la apertura de grados de las competencias y otras mediciones, deben responder a metas altas pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. No hay nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar. Por el contrario, es igualmente desmotivante una meta muy baja. Por ello, una buena administración de las evaluaciones de desempeño deberá incluir la revisión de las metas para evitar efectos negativos.

Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir a su vez una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización. A través de la fijación de objetivos y de las competencias y sus grados. Según como se vaya fijando y modificando, una empresa u organización de cualquier tipo puede lograr un cambio cultural.

La evaluación de desempeño se halla integrada a los distintos procesos de Recursos Humanos, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 29 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

Muchas empresas, cuando inician un esquema de Gestión de recursos Humanos por Competencia lo hacen a partir de la evaluación de desempeño. Si de la dirección estratégica de recursos humanos se trata, es imprescindible que la misma se expanda a todos los subsistemas en relación con el personal. La evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral.


Evaluar el desempeño no debe verse desde la perspectiva del empleado como un momento de “rendir examen” sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que logran mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal. Y desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales⁵.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Para contar con las personas correctas desempeñando el trabajo adecuado hay que identificar el verdadero potencial, habilidades y competencias de cada persona y compararlo contra el perfil organizacional

La administración por competencias es una forma de administrar o de dirigir esfuerzos que permiten alinear constantemente al personal con la visión y estrategias de la organización, asegurar que sus colaboradores tengan los conocimientos y motivaciones requeridas para desempeñar su puesto,

⁵ MERTENS, L. Competencias Laborales: Sistemas, Surgimiento y Modelos. Montevideo: Cinterfor, OIT, 1997.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 30 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

responsabilizar al personal de su propio desempeño progreso y desarrollo, adaptarse en forma ágil y oportuna a todos los cambios que El y la organización enfrenten.

No basta con tener recursos, es necesario saber emplearlos rentablemente. La posibilidad de crear y desarrollar un modelo de competencias organizacionales e individuales en menor tiempo posible, por medio de un sistema participativo siguiendo el principio de que la gente apoya lo que ayuda a crear.


- **Qué conlleva a la competitividad, innovación y productividad?**

“La ventaja competitiva es el resultado de transformar habilidades diferenciales en atributos valorados por la demanda. Muy simple, pero difícil de lograr.” Alcanzar posicionamiento competitivo se ha convertido en la prioridad dentro de la gran mayoría de las organizaciones y solamente desde esta posición tendrían la suficiente tranquilidad para desplegar sus planes estratégicos⁶.

La búsqueda de la ventaja competitiva y las Tecnologías de la Información se encuentran, hoy día más que nunca, estrechamente ligadas. La evolución de la tecnología es constante, así como también lo es la evolución de las posibilidades de negocio que residen en ella.

Para obtener una ventaja competitiva, es necesario cubrir una serie de etapas antes de lograr obtener esa ventaja:


⁶ ALHAMA, Belamaric, R. Nuevas Formas Organizativas. 2004

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 31 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

- **Estímulo para la acción:** puede nacer del interior de la empresa o de forma externa. Ejemplos: motivación interna, tendencias de la industria o factores tecnológicos.
- **Primer desplazamiento importante:** cuando la empresa decide emprender asumir el riesgo de emprender una iniciativa sostenida.
- **Aceptación del cliente:** ocurre cuando la iniciativa goza del respaldo de los consumidores y estos depositan su confianza en la empresa.
- **Desplazamiento de los seguidores:** ante la aceptación, aparecen los competidores y deciden actuar.
- **Movimientos de expansión del primero:** la empresa iniciadora refuerza su liderazgo mediante acciones dirigidas a sus clientes.
- **Acomodación:** la empresa iniciadora hace balance de la repercusión que ha tenido la iniciativa. La brecha entre el líder y los competidores se reduce hasta desaparecer.

La ventaja competitiva que adquiera una organización depende del tiempo que ocurre entre que se de el primer paso hasta que llegue la etapa de la acomodación.

1. Rapidez y facilidad con que la iniciativa pueda ser copiada o contrarrestada por los seguidores.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 32 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

2. Rapidez y facilidad con que pueda ser imitada o adquirida la base tecnológica.
3. Probabilidad de que las compañías se vean obligadas a cooperar y compartir la tecnología.

Es fundamental contar con ventajas sostenibles dentro de la empresa, pero no podemos olvidar que esas ventajas pueden ser igualables, porque en general son controlables.


Lo que no debemos dudar es que la ventaja competitiva es una consecuencia de haber identificado y explotado lo que otro no pudo, pero sobre todo, saber en qué momento se requiere comenzar nuevamente y mantenernos innovando constantemente.

Fotografía No. 04 Punto de Venta

La innovación es el proceso de transformación e invención en algo que es comercialmente útil y valioso. Y en donde el objetivo es lograr la efectividad consistente de las organizaciones hacia sus diferentes grupos de interés, la aceleración del cambio y la administración de la innovación continua y discontinua como medio para lograr la competitividad.



La innovación no depende necesariamente de la tecnología, se pueden concebir innovaciones económicas, sociales, tecnológicas, organizativas, estratégicas, etc., que se originan y desarrollan en muy distintos departamentos de una

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 33 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

empresa. La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas los equipos de trabajo y los empleados. En términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos⁷.

2.3 MARCO NORMATIVO


Actividad Económica: **AGROINDUSTRIA**

- **DECRETO 1500 DE 2007 del Ministerio de la Protección Social**

Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos, destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su Producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

Artículo 1º. Objeto. El presente decreto tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados

⁷ LAMB HAIR, Mac Daniel. Marketing 4ta edición. México D. F.: Thomson Editors, 2002.


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 34 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir a lo largo de todas las etapas de la cadena alimentaria. El Sistema estará basado en el análisis de riesgos y tendrá por finalidad proteger la vida, la salud humana y el ambiente y prevenir las prácticas que puedan inducir a error, confusión o engaño a los consumidores.

Artículo 5º. Responsabilidades de los establecimientos y del transporte de la carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos. Todo establecimiento que desarrolle actividades de beneficio, desposte, desprese, almacenamiento, expendio y el transporte de carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos, será responsable del cumplimiento de los requisitos sanitarios contenidos en el presente decreto, sus actos reglamentarios y de las disposiciones ambientales vigentes.

Artículo 8º. Cadena de frío. Con el fin de garantizar la inocuidad de la carne, productos cárnicos comestibles y los derivados cárnicos destinados para el consumo humano, todo eslabón de la cadena alimentaria debe garantizar la temperatura de refrigeración o congelación en las etapas del proceso a partir de la planta de beneficio, en el desposte, desprese, empaque, procesamiento, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización, expendio, importación y exportación, de tal forma que se asegure su adecuada conservación hasta el destino final.

Artículo 9º. Vida útil de la carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos. Las plantas de beneficio, de desposte, desprese y de derivados cárnicos establecerán la vida útil del producto de acuerdo con las condiciones de conservación, con base en estudios de estabilidad, los cuales deberán estar disponibles para la aprobación de la autoridad sanitaria.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 35 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

CAPITULO V. Plantas de beneficio, desposte, desprese y derivados cárnicos.

Artículo 20. Inscripción, autorización sanitaria y registro de plantas de beneficio, desposte, desprese y derivados cárnicos. Los establecimientos dedicados al beneficio de animales, desposte, desprese y procesamiento de derivados cárnicos deberán inscribirse ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima. La inscripción no tendrá ningún costo. Cuando una empresa tenga más de una sede, cada una de ellas deberá contar con inscripción, autorización sanitaria y registro.


CAPITULO VI. Expendio y almacenamiento.

Artículo 35. Inscripción sanitaria de expendios y almacenamiento.

Todo establecimiento dedicado al almacenamiento o expendio de carne y productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos deberá inscribirse ante la entidad territorial de salud por medio de formulario único de inscripción expedido por el Ministerio de la Protección Social. Esta inscripción no tendrá ningún costo. Una vez inscrito el expendio, la autoridad sanitaria competente, realizará visitas de inspección para verificar las condiciones sanitarias del establecimiento.

CAPITULO VII. Transporte de carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos.

Artículo 38. Autorización sanitaria y registro para el transporte de carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos. Todo vehículo que transporte carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos destinados para el consumo humano deberá contar con autorización sanitaria de transporte, emitida por la entidad territorial de salud, previa verificación del

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 36 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


cumplimiento de las condiciones higiénico-sanitarias del vehículo transportador empleado, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias, sin perjuicio de la normatividad que al respecto tenga el Ministerio de Transporte. Una vez autorizado el transporte, la entidad territorial de salud realizará el registro respectivo.

- **RESOLUCION REGLAMENTARIA 2905 DE 2007**

Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las especies bovina y bufalina destinados para el consumo humano y las disposiciones para su beneficio, desposte, almacenamiento, comercialización, expendio, transporte, importación o exportación y el transporte de la carne y productos cárnicos comestibles provenientes de las especies bovina y bufalina, que hayan sido destinados para el consumo humano, con el fin de proteger la vida, la salud y prevenir las prácticas que puedan inducir a error a los consumidores.

Las disposiciones contenidas en la presente resolución se aplicarán en el territorio nacional a:

1. Las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades en los establecimientos dedicados al beneficio, desposte, almacenamiento, comercialización y expendio de carne y productos cárnicos comestibles provenientes de las especies bovina y bufalina destinados para el consumo humano.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 37 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

2. Las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades de transporte de carne y productos cárnicos comestibles provenientes de las especies bovina y bufalina destinados para el consumo humano.


3. Las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades de importación o exportación y que cuenten o no con establecimientos para el desarrollo de dicha actividad.

4. La carne y productos cárnicos comestibles provenientes de las especies bovina y bufalina destinados para el consumo humano que se comercialicen en todo el territorio nacional

- **RESOLUCION 4282 DE 2007**

ARTÍCULO 1. OBJETO. La presente resolución tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos sanitarios que deben cumplir los establecimientos dedicados al beneficio, desposte, almacenamiento, comercialización, expendio, importación o exportación y el transporte de la carne y productos cárnicos comestibles provenientes de la especie porcina, que hayan sido destinados para el consumo humano, con el fin de proteger la vida, la salud y prevenir las prácticas que puedan inducir a error a los consumidores.

ARTÍCULO 2. CAMPO DE APLICACIÓN. Las disposiciones contenidas en la presente resolución se aplicarán en el territorio nacional a:


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 38 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

1. Las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades en los establecimientos dedicados al beneficio, desposte, almacenamiento, comercialización y expendio de carne y productos cárnicos comestibles provenientes de la especie porcina, destinados para el consumo humano.
2. Las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades de transporte de carne y productos cárnicos comestibles provenientes de la especie porcina, destinados para el consumo humano.
3. Las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades de importación o exportación y, que cuenten o no con establecimientos para el desarrollo de dicha actividad.
4. La carne y productos cárnicos comestibles provenientes de la especie porcina, que se comercialicen en el territorio nacional.

2.4 MARCO SITUACIONAL

Se mostrará brevemente el proceso de la carne que llega a la mesa:

En la primera fase de la cadena, se encuentran los veterinarios, que certifican que los animales están libres de cualquier enfermedad y son aptos para nuestro consumo. Esta es una medida importante que garantiza que nosotros, los consumidores no tendremos ningún tipo de problema al consumir esta carne.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 39 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

Fotografía No. 05 Ejemplar Bovino

Se sacrifica a los animales mediante el proceso de insensibilización, este proceso procura al animal el menor sufrimiento posible, incluso el avance de estos animales es a través de unos compartimentos estancos, de esta manera, no ven lo que sucede en su entorno.




Después se realiza el despiece de la carne, a esta operación se le llama faenado y será un despiece distinto dependiendo del animal, sea un ternero, un cerdo, una vaca, etc. Primeramente se cortan las pezuñas y la cabeza, acto seguido se cuelga por las extremidades posteriores y se realiza un vaciado de su sistema digestivo.

Las vísceras las extraen en dos partes, la primera es la que hemos mencionado anteriormente y la segunda es la que se encarga de extraer los órganos superiores del animal como el corazón y los pulmones, realizando un corte a nivel del esternón.

Ya sólo queda dividir al animal en dos partes a través de un corte longitudinal y llevar estos a la sección de etiquetado y pesado, seguidamente estas partes pasan a una cámara de refrigeración.

El siguiente proceso es empezar a convertir ese medio animal en los trozos de carne que se llevarán a la carnicería, perfilando cada trozo y haciéndolo, agradable a la vista. Es una realidad la cual debemos conocer, es posible que


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 40 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

a alguien le pueda desagradar conocer el sistema, pero es eso, más información sobre los productos cárnicos de consumo.

- **Estructura de la cadena productiva**

Los actores de la cadena se pueden agrupar en cinco bloques:

1. **Bloque de Producción:** cabañeros (aportan el mejoramiento genético), criadores, invernadores y el feed lot. Este bloque se encuentra asistido por los proveedores de insumo y servicios (veterinarias, transporte de hacienda en pie). La producción de carne bovina, consta fundamentalmente de dos etapas. Una primera etapa, denominada *cría*, cuya principal finalidad es generar terneros. Una segunda etapa, denominada *recría y engorde*, que tiene por objetivo llevar los terneros generados en la cría a las condiciones óptimas de faena. Cuando esta etapa es desarrollada a campo y con una dieta cuyo principal componente es el pastoreo, se la denomina *invernada* (ganadería extensiva). Cuando es desarrollada a corral y el alimento balanceado es el principal componente de la dieta, se la denomina *feedlot* (ganadería intensiva). En ambos casos el producto es un novillo o vaquillona adecuadamente terminado como para ser faenado.
2. **Bloque de Comercialización o Intermediación:** integrado por remates, ferias, consignatarios y comisionistas.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 41 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

3. **Bloque de Elaboración:** tiene como actor principal a los frigoríficos, asistidos por proveedores de insumos para industria y el transporte en frío.

4. **Bloque de Distribución:** conformado por carnicerías y supermercados, asistidos por el transporte en frío. La comercialización interna se encuentra aún bastante atomizada. El 61% de las ventas en el mercado interno se realiza a través de carnicerías, mientras que los súper e hipermercados concentran algo menos de la cuarta parte. Luego, el canal de distribución del resto de las ventas se encuentra representado por autoservicios (8%) y el mercado institucional (7%).


5. **Bloque de Instituciones Intermedias:** organismos de ciencia y tecnología, organismos para sanidad animal, gobierno nacional, provincial y municipal.

Fotografía No 06 Logística

Como puede apreciarse, no existe un mercado único de ganados ni de carnes y subproductos; en su lugar hay múltiples circuitos de formación de precios conformados por una amplia diversidad de agentes económicos y modalidades operativas. Los



diversos circuitos de precios operan como vasos comunicantes entre sí otorgándole una elevada competencia a estos mercados. La demanda final - conformada por los consumidores locales e internacionales- establece las

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 42 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


condiciones iniciales de precios en función de sus niveles de ingresos, gustos, sustitutos y otros argumentos.

- **Reducidas experiencias en el seguimiento de información referida al historial del animal (trazabilidad)**

Como consecuencia de episodios como el de la vaca loca (Encefalopatía Espongiforme Bovina), el Scrapie y la fiebre aftosa, los mercados cárnicos, fundamentalmente los de la Unión Europea, han comenzado a exigir a los países exportadores mayores controles sobre los movimientos de ganado y certificación de origen de las carnes, para garantizar la seguridad alimentaria, calidad y nutrición. De esta manera, la seguridad del consumidor se ha convertido en un aspecto crítico y prioritario de la cadena de abastecimiento alimentario.

En un contexto regional y temporal donde la necesidad de las empresas ganaderas de asociarse, integrarse con otros actores de su cadena, incorporar aspectos de aseguramiento de la calidad en sus procesos y mejorar su eficiencia, incorporar información referida a la historia del animal resulta cada vez más imprescindible.

Desde el punto de vista técnico, un medio para lograr ello es la trazabilidad. La trazabilidad consiste en el conjunto de procedimientos preestablecidos que permiten conocer el historial, la ubicación y la trayectoria de un producto a lo largo de toda la cadena de suministros y de producción, en cualquiera de sus fases. En otras palabras, es la información sobre la evolución de los productos desde el nacimiento hasta su llegada a las góndolas.


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 43 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

Contar con buena tecnología de trazabilidad, no sólo es un excelente método para combatir la informalidad, sino también es considerada una exigencia del consumidor. No obstante, pocas empresas poseen dichos sistemas, lo que limita fuertemente sus ventas, principalmente al mercado externo. Existen sistemas muy buenos que podrían ser incorporados como por ejemplo la identificación electrónica o la informatización de productos para seguimiento. Se basan en el desarrollo de un sistema informático integrado que incluye toda la cadena de comercialización desde el productor ganadero hasta el consumidor final. La identificación electrónica del ganado (microchips) desde su nacimiento, así como la captura y el relevamiento de datos por medios electrónicos, hace posible el registro seguro (no manipulable) de los aspectos sanitarios, alimenticios y de manejo, así como también de la evolución en peso del ganado. Esta información es enviada a una Base de Datos única y central, a la que poseen acceso el productor, el consorcio y el consumidor. El sistema permite a aquellos productores que posean identificación de todas las categorías animales de su rodeo, lograr un mejoramiento productivo, a partir de un incremento en la eficiencia reproductiva, progenie, etc.

Sin embargo, dicha práctica no se encuentra lo suficientemente difundida es por ello que se requiere modernizar la tecnología aplicada a la captura, almacenamiento, procesamiento y generación de información.

- **Reseña Histórica**

Hacienda Gavilanes fue inicialmente la finca de Alberto Ocampo García y Rosa Ocampo de Jaramillo adquirida en la década de los 50. Era inicialmente una finca panelera y productora de café y tenía una de las explotaciones lecheras más modernas del país. A finales de la década de los 60 la finca se dividió

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 44 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

Fotografía No 07 Ganado


dando origen a la hacienda Halcones quien quedó encargada de la producción cafetera. Más adelante se construyó un beneficiadero y se sembraron unas hectáreas de café. A principio de la década de los 90 Hacienda Gavilanes fue adquirida por los hermanos Londoño Gutiérrez quienes la conservan hasta el



momento. En esta última etapa se comenzó a producir panela y con la cachaza generada por esta alimentaban cerdos, los cuales comercializaban en pie.

A finales de los 90 aumento la producción de cerdo y bajo la demanda, motivo por el cual se vieron en la necesidad de hacer y comercializar lechona, pero para la realización de esta no se utilizaba el 100% de la carne, por lo cual se vieron en la necesidad de hacer otros productos procesados. Esta producción aumento y tuvieron que acondicionar un lugar como planta de beneficio, desposte y proceso a pequeña escala con las condiciones exigidas por la ley. Personas profesionales en esta área los asesoraron para su crecimiento.


Luego ciertos clientes presentaron la necesidad de instalar en su supermercado (el arriero) un punto de venta de carne, motivo por el cual se vieron en la necesidad de tener que sacrificar no solo ganado porcino sino también ganado bovino, así se dio comienzo a los puntos de venta en los supermercados.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 45 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

Se abrió un punto de venta propio en el barrio Pinares y otro en Villas del Jardín, al realizarse el evento inaugural se dieron a conocer todos los productos pero ya preparados, semanalmente hacían degustaciones, y por la gran afluencia de clientes se vieron en necesidad de montar un restaurante, igualmente para el año de 2009 fue creado otro punto de venta propio en la avenida Juan B. Gutiérrez el cual cuenta con restaurante propio.


La Empresa fue postulada en el año 2008 para la certificación en Buenas Prácticas de Manufactura - BPM, certificación vigilada y otorgada por el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos) como institución oficial de vigilancia y control de carácter técnico científico, la cual trabaja por la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos mediante la aplicación de las normas sanitarias relacionadas con los productos de su competencia. La Entidad solicitó la realización de un Plan Gradual de Cumplimiento para poder llevar a cabo seguimiento al Decreto 1500 de 2007. El Plan fue elaborado y presentado a la Dirección del INVIMA y en estos momentos se está en espera de su revisión y aceptación, el cual tiene plazo máximo de cumplimiento de 3 años.

Carnes Finas Gavilanes es una Empresa que cuenta con una infraestructura sólida y con el personal capacitado para el desarrollo óptimo de sus funciones, contribuyendo al logro de la misión institucional y en busca de su visión como organización; esta característica le garantiza que se encuentra organizada internamente para competir en el creciente mercado de la carne. A pesar de ello, la Empresa aún no ha solicitado la asesoría integral de Zeiky (Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior de Proexport- Colombia) para

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 46 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

crear una cultura exportadora y promover la oferta exportable de carnes a otros países.

Gavilanes trabaja para mantener actualizada en la producción de alimentos procesados e innovando para hacer la diferencia ante la competencia, logrando un posicionamiento sostenido ante sus competidores locales y regionales.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 47 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO


3.1 COBERTURA DEL ESTUDIO

La Empresa ABC.CO S.A. Carnes Finas Gavilanes, fundada el 30 de Agosto de 1863, se encuentra ubicada en la ciudad de Pereira; territorio que existió antes de la invasión y conquista hispánica y que era habitado en ese entonces por los Quimbayas. Risaralda fué fundada en 1966 cuando se separó del departamento de Caldas.

El municipio de Pereira está Localizado en el centro de la región occidental del territorio colombiano, en un pequeño valle que se desprende de la cordillera central. Su estratégica localización central dentro de la región cafetera, lo ubica dentro del panorama económico nacional e internacional, estando unido vialmente con el llamado Triángulo de Oro, conformado por las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali y con medios marítimos y aéreos de comunicación internacional.

El proyecto se realizará en la Empresa ABC.CO S.A. Carnes Finas Gavilanes, ubicada en la Hacienda Gavilanes, Vereda Los Planes y más exactamente en el sitio conocido como El Tigre. La Empresa cuenta con el NIT N° 900.070.699-1, línea telefónica No. 3329500 y su Gerente General es el Doctor Sebastián Londoño Jaramillo.

ABC.CO S.A. es una entidad de nacionalidad colombiana de derecho privado, sin ánimo de lucro, dotada de patrimonio propio y autonomía administrativa.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 48 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


Actualmente se dedica a estructurar la producción de la cadena cárnica integrando los procesos desde la producción primaria (producción de ganado) hasta llegar al consumidor final con sus puntos de venta.

La Empresa comercializa sus productos para los municipios de Pereira y Santa Rosa de Cabal, en el Departamento de Risaralda, y en el municipio de Quimbaya, en el Departamento del Quindío. En la ciudad de Pereira cuenta con 2 puntos de venta propios y 3 en concesión:

- Supermercado el Arriero (Mercasa)
- Supermercado Mi viejo Paris (Cuba)
- Supermercado Mi viejo Paris (Parque Industrial)
- Villas del Jardín (detrás de Home center)
- Av. Juan B. Gutiérrez (Circunvalar)

Igualmente se surte a los siguientes clientes:


- Restaurante Andrés Carne de Res (Bogotá)
- D ´Paso Snack Pinares (Pereira)
- Colegio Liceo Francés (Pereira)
- Colegio Anglo Americano (Pereira)
- Hotel Soratama (Pereira)
- Hotel Abadía Plaza (Pereira)
- Restaurante La Ponderosa
- Comidas Rápidas Sayonara EU (Pereira)
- Colegio Educadoras Asociadas (Pereira)
- Hotel Decameron Panaca (Quimbaya)

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 49 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

Para la administración del personal se crea una Cooperativa de Trabajo Asociado. Es cooperativa la empresa asociativa, sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general" (ley 79 de 1988). La Alianza Cooperativa Internacional - ACI- define la cooperativa como "Una Asociación Autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales, y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática".

La Cooperativa de Trabajo Asociado COOFUDECO C.T.A. se inicia el 21 de febrero de 2002 con 80 asociados, según su acta de constitución, en la Hacienda Gavilanes del municipio de Pereira, buscando generar espacios de encuentro y unidad entre las personas y promoviendo su protagonismo como actor social y gestor de su propio desarrollo. Para la Cooperativa lo más importante es y será cada uno de los asociados y sus familias.

Por lo anteriormente descrito, se espera que en los próximos 5 meses se cuente con un modelo de Desarrollo Organizacional propio y tendiente a potenciar su Talento Humano.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 50 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

- **Misión de COOFUDECO CTA**

Empresa Solidaria dedicada a la producción, comercialización y prestación de bienes y servicios de alta calidad de acuerdo a las necesidades del sector agroindustrial, buscando alta productividad con personal calificado, liderando nuevos proyectos para generar bienestar a todos nuestros asociados.

- **Visión de COOFUDECO CTA**

Ser una empresa del sector solidario reconocida por la calidad de los productos y servicios, por la innovación de modelos productivos que contribuyan al desarrollo económico, social y cultural de la comunidad. Con un capital social superior a \$200.000.000 que nos permita hacer inversiones en pro del bienestar de los asociados.


3.2 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

La siguiente es la distribución del personal tanto de la planta de producción como de los puntos de venta, asociados a la empresa por medio de la Cooperativa de Trabajo Asociado COOFUDECO CTA.

Tabla No. 01 Distribución de la Población

SEXO	ADMINISTRATIVOS	PLANTA	PUNTOS VENTA	TOTAL
HOMBRES	4	31	16	51
MUJERES	5	5	11	21
TOTAL	9	36	27	72

Fuente: Propia


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 51 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

- **Número de Funcionarios por Cargo:**

Tabla No. 02 Número de Funcionarios por Cargo

CARGO	NUMERO DE PERSONAS
JUNTA DIRECTIVA	5
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO	1
JEFE DE PRODUCCION	1
CONTROL DEL PROCESO	1
LIDER DE SACRIFICIO	1
OPERARIOS MANEJO DE SUBPRODUCTOS	1
OPERARIO DE AREA VISCERAS BLANCAS	2
OPERARIO DE SACRIFICIO	2
LIDER MESON DE CORTE	1
OPERARIO MESON DE CORTE	4
JEFE DE PROCESADOS	1
OPERARIO DE PROCESADOS	2
OPERARIO DE EMPAQUE	1
LIDER BODEGA Y DESPACHO	1
OPERARIO BODEGA Y DESPACHO	1
OPERARIO ENTREGA DE PEDIDOS	1
CONDUCTOR	2
SECRETARIA GENERAL	1
MENSAJERO COBRADOR	1
ADMINISTRADOR PUNTO DE VENTA	1
OPERARIO PUNTO DE VENTA	10
CAJERA	1
CONTADORA	1
AUXILIAR CONTABLE	1

Fuente: Propia

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 52 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

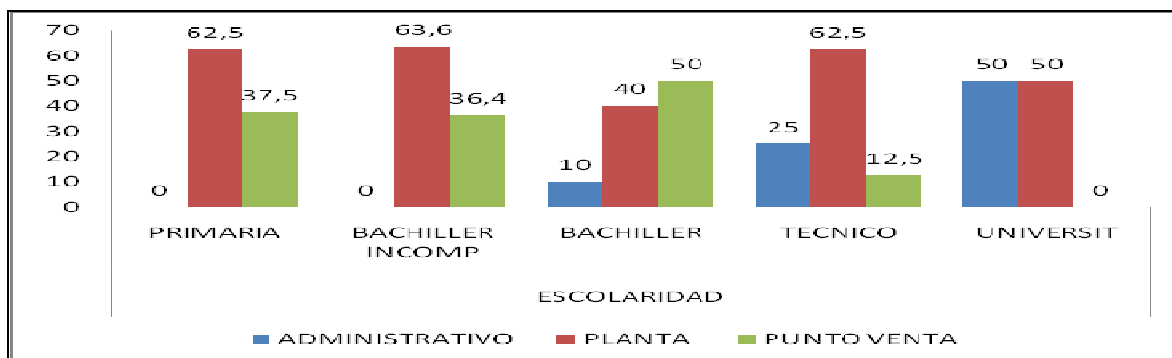
- **Distribución de los Funcionarios de acuerdo a su nivel de Escolaridad:**

Tabla No. 03 Distribución de los Funcionarios de acuerdo a su nivel de Escolaridad


ÁREA	ESCOLARIDAD				
	PRIMARIA (%)	BACHILLER INCOMPLETO (%)	BACHILLER (%)	TÉCNICO (%)	UNIVERSITARIO (%)
ADMINISTRATIVO	0	0	10	25	50
PLANTA	62,5	63,6	40	62,5	50
PUNTO VENTA	37,5	36,4	50	12,5	0

Fuente: Propia

Gráfico No. 02 Distribución de los Funcionarios de acuerdo a su nivel de Escolaridad



Fuente: Propia

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 53 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


CAPÍTULO IV. LA ORGANIZACIÓN

4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Tabla No. 04 Diagnóstico Organizacional

VARIABLES A ANALIZAR	SITUACIÓN ACTUAL	MEJORA PROPUESTA
Direccionamiento Estratégico de la Empresa	La actual Planeación Estratégica es muy amplia, no es clara y es difícil de conceptualizar por parte de los funcionarios	Se rediseñará la Planeación Estratégica de la Empresa
Estructura Organizacional	Existe una Estructura Organizacional Plana	Se deberá actualizar de acuerdo a su distribución pero conservando su estructura.
Procesos de Talento Humano:		
Manual de Procesos y Procedimientos	No existe manual de procesos, ni de procedimientos	Se realizará la caracterización de los procesos y el Manual de cada uno de los Procedimientos de la Empresa
Evaluación de Desempeño por Competencias 360º	Se realiza una Evaluación mensual de funciones y responsabilidades con cada uno de los funcionarios	Se diseñará la Evaluación de Desempeño por Competencias 360º para cada uno de los cargos
Manual de Funciones por Competencias	Existe un Manual de Funciones pero no por competencias	Se rediseñará el Manual de Funciones por Competencias, para cada uno de los cargos de la compañía


Fuente: Propia

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 54 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

La Cultura Organizacional de ABC enmarca su personal como la principal ventaja comparativa respecto a la competencia, y es por ello que se busca que los empleados se sientan cada día más comprometidos con la empresa, más satisfechos y motivados a realizar cada día mejor su trabajo, contribuyendo a que el negocio sea exitoso y con grandes ventajas tanto para la ciudad como para sus dueños y empleados.

El Clima Laboral de la Organización propicia condiciones laborales sanas y seguras, desarrollando destrezas, habilidades y aptitudes para incrementar la competitividad de los empleados, ofreciéndoles estabilidad y oportunidad de crecimiento con igualdad, trabajando con ética ante el compromiso con la sociedad, la comunidad y la protección del medio ambiente. En la Empresa cada empleado sabe que es parte importante, ya que el personal administrativo se ha encargado de demostrar a cada uno de sus empleados que todo se logra con una buena comunicación y respeto mutuo, llevando esto a un desempeño efectivo para el alcance de los objetivos.

Los directivos saben que el liderazgo no se logra ni con intimidación ni amenazas, ya que el trabajador sabe y elige que tipo de líder seguir. El líder dentro de Carnes Finas Gavilanes sabe muy bien que los recursos humanos son lo más importante, ya que son la fuerza que mueve la fábrica y determina el desarrollo de la misma. La labor del líder es servir como orientador y guía, tratando de compenetrarse con el personal para que estos realicen su labor eficientemente sin la necesidad de llegar a contrariedad alguna.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 55 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

La empresa sabe que para poder entrar a un mundo competitivo debe contar con un liderazgo eficaz. Carnes Finas Gavilanes le enseña a sus empleados que el beneficio de la empresa es también beneficio de ellos. Es decir, mientras más trabaje un empleado y mientras más competitivo sea, más ganancias obtendrá. A través de esta filosofía se logra, mediante técnicas desarrolladas, alcanzar un mejor desempeño de los empleados y a la vez que éste se sienta satisfecho.

4.2 ANÁLISIS COMPETITIVO SEGÚN LAS 5 FUERZAS DE PORTER⁸


1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

- Con la nueva normatividad dada por el gobierno, la competencia tendrá que manejar sus productos en iguales condiciones a las de la empresa.
- Grandes inversionistas en el negocio de carnes.
- Competidores con el mismo producto pero con mejor tecnología.
- Personal competente en el manejo de cárnicos.

2. Rivalidad entre competidores

- Bajos precios de la competencia no permite una alta rentabilidad para la empresa.
- Amenaza de productos sustitutos por el poco poder adquisitivo que tiene el comprador.

⁸ PORTER, Michael E. Estrategia y Venta Competitiva. Colombia: Ed. Deusto, 2006.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 56 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

3. Poder de negociación de los proveedores


- Selección de proveedores realizada en la calidad del producto que se ofrece.
- Costo del producto.
- Cumplimiento en la entrega y la forma de pago.
- Diversidad de proveedores según su necesidad como: res y cerdo en pie, insumos para productos procesados, empaques, dotación, Elementos de Protección Personal y etiquetas entre otros.

4. Poder de negociación de los compradores

- Posicionamiento de la marca carnes finas gavilanes en el mercado.
- Asesoría de personal idóneo en el manejo y aprovechamiento de los diferentes cortes de carne.
- La exhibición de la carne ha ido evolucionando generando variedad en la presentación del producto según a las necesidades del consumidor.
- Presentación de los productos procesados.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

- La margen de rentabilidad de la carne no es muy alta,
- Con la nueva normatividad en cárnicos, no se tendrá una diferencia marcada en la presentación de la carne.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 57 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

4.3 PERFIL DE CAPACIDADES

• ANÁLISIS INTERNO

Tabla No. 05 Análisis Interno Fortalezas

CAPACIDAD	FORTALEZA		
	Alto	Medio	Bajo
1. Integración vertical esta en la cadena de valores en los tres sectores: primario, secundario y terciario; producción, transformación y comercialización	X		
2. Atención personalizada de clientes		X	
3. Calidad y confiabilidad del producto	X		
4. Mejor presentación del producto, comparado con el de los competidores	X		
5. Red de clientes consolidada		X	
6. Capacidad de entrega directa	X		
7. La gerencia está comprometida con la innovación y el desarrollo de nuevos productos		X	
8. Asesorías con entes reconocidos en el manejo de productos cárnicos		X	
9. Personal integral y competente para el manejo de productos cárnicos		X	
10. Mayor acceso a mercados externos		X	
11. Desarrollo de nuevos productos procesados con un margen de rentabilidad mayor	X		
12. Diversidad de productos con respecto a la competencia, al estar éstos posicionados en el mercado	X		
13. Desarrollar e implementar un eficiente sistema de trazabilidad		X	

Fuente: Propia



	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 58 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

Tabla No. 06 Análisis Interno Debilidades

CAPACIDAD	DEBILIDAD		
	Alto	Medio	Bajo
1. Necesidad de una mayor fuerza de mercadeo	X		
2. El personal necesita ser capacitado continuamente	X		
3. Sistemas tecnológicos y de comunicación insuficientes		X	
4. Falencia de personal capacitado para cubrir eventualidades	X		
5. Instalaciones del frigorífico sin cumplimiento de las normas de certificación de calidad			X
6. Poca retención de personal capacitado	X		

Fuente: Propia

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 59 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

• ANÁLISIS EXTERNO

Tabla No. 07 Análisis Externo Oportunidades


CAPACIDAD	OPORTUNIDADES		
	Alto	Medio	Bajo
1. Las condiciones del sector cárnico son suficientemente sólidas. El riesgo es bajo, aunque existen elementos que pueden afectarlo no son importantes ni representativos.	X		
2. Crecimiento de ventas del sector. Las proyecciones del sector cárnico son importantes, el crecimiento de ventas pasó del 11.7% al 20.57 % PIB (DANE II Trim. 2009)	X		
3. El segmento de mercado que maneja la empresa es bastante amplio	X		
4. El TLC, ya que disminuye el costo de las materias primas		X	
5. Sugerencias externas. Las sugerencias de los clientes y proveedores son una herramienta fundamental y una oportunidad de mejoramiento continuo		X	

Fuente: Propia

Tabla No. 08 Análisis Externo Amenazas

CAPACIDAD	AMENAZAS		
	Alto	Medio	Bajo
1. Falta de apoyo financiero. Es muy difícil la ayuda financiera, los requisitos exigidos por los bancos son numerosos y en la mayoría de estos no se cumplen, dificultando la inversión en tecnología	X		
2. La crisis social en que se encuentra el país, ha aumentado los índices de inseguridad en todos los estratos sociales, afectando el mercado donde se mueve la empresa	X		
3. Actualmente se están creando PYMES con precios más competitivos para el mercado objetivo de la empresa Carnes Finas Gavilanes	X		

Fuente: Propia


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 60 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

4.4 MATRIZ DOFA

Tabla No. 09 Matriz DOFA


ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Mayor promoción y mercadeo de sus productos procesados. (F11 – O1 – O2-O4)	<p>Certificación de la empresa en Buenas Prácticas de Manufactura, HACCP sistema de identificación de riesgosos en la producción de alimentos y en la implementación de medidas de control para prevenir, eliminar o reducir los riesgos a un nivel aceptable. (F3 – F8 – F9 – F13 – A1 – A2)</p> <p>Aumento de la rentabilidad, creciendo en un mayor porcentaje los productos procesados en comparación a la carne empacada al vacío. (F2 – F4 – F7 – F10 – F11 – F12 – A3)</p>
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>Certificar a los funcionarios en su oficio específico (D2 – D4 – D6 – O3-O2)</p> <p>Actualización permanente de tecnología. (D3 – O1 – O5)</p>	<p>Vinculación de un funcionario dedicado a la consecución de nuevos clientes. (D1 – A2)</p> <p>Ampliación de la planta de producción para aumentar la oferta del producto. (D5 – A1)</p> <p>Desarrollo de programas de empoderamiento al personal de la empresa. (D2 – D6 –A2)</p>

Fuente: Propia

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 61 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

4.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- Desarrollo tecnológico como Carnes maduras empacadas al vacío.
- Comercialización teniendo variedad en la oferta del servicio.
- Servicios adicionales con valor agregado ofrecido al cliente.
- Implementación de programas de capacitación, bienestar social y salud ocupacional.
- Realizar actividades de saneamiento básico en la empresa, dirigidas a proteger el ecosistema de la actividad industrial, además de proteger la salud de los trabajadores.
- Definir programas de gestión humana que mejoren las condiciones laborales de los trabajadores.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 62 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

CAPITULO V. PROPUESTA


Es importante implementar en la empresa Carnes Finas Gavilanes un Sistema Administrativo que permita una estructura operacional acorde a los recursos humanos, legales, económicos, físicos, técnicos con que cuenta; para tal efecto es fundamental determinar su direccionamiento Estratégico.

En este punto deben desarrollarse varios aspectos que proporcionen a la empresa herramientas adecuadas para el mejoramiento del direccionamiento estratégico, para tal efecto se determinarán los elementos organizacionales y la nueva estructura organizacional.

5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EXISTENTE

- **MISIÓN**


ABC.CO. S.A. es una empresa del sector agroindustrial en la que a partir de materias primas producidas, preferentemente en la HACIENDA GAVILANES, con tecnologías de punta y alta productividad (ganado, caña de azúcar, frutales) ha generado, con una mentalidad altamente innovadora, procesos de transformación industrial que le permiten elaborar productos alimenticios de la más alta calidad (carnes finas empacadas al vacío; embutidos; panelas, mieles;)que diligentemente y con clara capacidad de mercadeo y ventas, pone en manos de los consumidores, generando una eficiente cadena de valor. El proyecto agroindustrial de GAVILANES- ABC.CO S.A., en sus

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 63 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

productos cárnicos y derivados, tiene como foco el mercado regional en primera instancia y madurada esta fase, el mercado nacional, y en los productos derivados de la caña de Azúcar el mercado externo. Así mismo, está fundado en la idea de generar desarrollo humano haciendo partícipe de sus procesos y sus logros a sus colaboradores y estimulando en ellos la vocación COOPERATIVA, a partir del crecimiento de COOFUDECO como socia importante en el logro de esta misión.


- **VISIÓN**

En el 2012 **GAVILANES-ABC.CO. S.A-COOFUDECO** aspira a ser reconocida, como marca líder en carnes y productos derivados, en la ciudad de Pereira inicialmente y con desarrollo posterior en la Región del eje Cafetero, como marca innovadora a nivel comercial, de mercadeo y de ventas; con una red de clientes perfectamente consolidada; con capacidad de innovación y generación de nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado y con criterios de generación de valor que garanticen una alta rentabilidad de su proyecto. Esta imagen la logrará a partir de consolidar una tasa de crecimiento en sus ventas del 20 % anual a partir de los volúmenes de venta actuales. En ese lapso. **ABC:CO- GAVILANES** habrá consolidado un Know - How propio en la fase agropecuaria, industrial y de mercado que le garanticen su eficiencia y productividad, por lo que hará un especial énfasis en su actividad formadora y capacitadora de sus operarios.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 64 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

- **POLÍTICAS DE CALIDAD**

1. Producir alimentos inocuos que satisfagan totalmente las necesidades de nuestros clientes.
2. Brindar a nuestro recurso humano un ambiente agradable de trabajo, y ayudar a su crecimiento por medio de cursos educativos.
3. Cuidar el medio ambiente por medio de programas que eviten su deterioro.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 65 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Gráfico No. 03 Organigrama Actual

ABC.CO S.A.



Fuente: Propia

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 66 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

5.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO

- **MISIÓN**


CARNES FINAS GAVILANES es una empresa del sector agroindustrial encargada de la transformación, elaboración y comercialización de productos alimenticios como carnes finas empacadas al vacío, con clara capacidad de mercadeo y ventas coloca en manos de sus clientes productos cárnicos de excelente calidad.

- **VISIÓN**

En el 2012 **CARNES FINAS GAVILANES** será reconocida como marca líder en carnes y productos derivados, en la Región del eje Cafetero, como marca innovadora a nivel comercial de mercadeo y de ventas, con una red de clientes perfectamente consolidada, con capacidad de innovación y generación de nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado y con criterios de generación de valor que garanticen una alta rentabilidad de su proyecto.

- **POLÍTICAS DE CALIDAD**


Producir alimentos inocuos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, brindando al personal un ambiente agradable de trabajo, ayudando a su crecimiento por medio de cursos de formación, con conciencia de protección

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 67 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

del medio ambiente por medio de programas que eviten su deterioro y ayuden a mejorarlo.

• **OBJETIVOS DE CALIDAD**

1. Posicionar la empresa CARNES FINAS GAVILANES del sector agroindustrial en el mercado del eje cafetero.
2. Realizar programas de mercadeo que conlleven al reconocimiento de la marca Carnes Finas Gavilanes.
3. Conformar una red de clientes específicos en el Eje Cafetero.
4. Alcanzar una alta rentabilidad en los productos procesados.
5. Cambiar gradualmente las carnes empacadas al vacío en menor porcentaje en comparación a la carne procesada.
6. Obtener certificación en Buenas Prácticas de Manufactura y HACCP sistema de identificación de riesgosos en la producción de alimentos y en la implementación de medidas de control para prevenir, eliminar o reducir los riesgos a un nivel aceptable.
7. Diseñar programas de Salud Ocupacional, previniendo los riesgos profesionales al igual que los impactos ambientales.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 68 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

• VALORES CORPORATIVOS

Los valores que se trabajaran en la empresa **CARNES FINAS GAVILANES** según las diferentes conversaciones que se realizaron con empleados del frigorífico las más importantes y que se deben tratar de implementar en la organización son:

1. EL COMPROMISO


Basado en una relación de reciprocidad donde se tienen reglas claras de parte de la organización y de los colaboradores los cuales buscan integrar el trabajo bien hecho, con el valor del servicio y la autoexigencia en pro de la superación diaria, al sentirse parte importante de la organización. Creando entornos orientados al trabajo en equipo y logro de objetivos comunes.

2. RESPONSABILIDAD

Dada desde el respeto, la capacidad de autoanálisis, el compromiso por las tareas asignadas y el saber asumir y responder por las consecuencias de sus actos, si son responsables podrán convivir armónicamente, si son conscientes de que todo acto tiene una consecuencia que depende de ellos mismos.

3. HONESTIDAD

Expresando el respeto por uno mismo y por los demás, sabiendo elegir actuar siempre con base en la verdad, dando a cada quien lo que le corresponde. La honradez es sólo la consecuencia particular de ser honestos y justos en cada uno de nuestros actos.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 69 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

4. RESPETO


Aceptando y comprendiendo a sus compañeros y equipos de trabajo tal como son aunque su forma de pensar no sea igual a la nuestra, valorar y considerar la dignidad de cada uno siempre bajo la verdad, el respeto no tolerar la falsedad ni la mentira bajo ningún pretexto que atente contra la armonía de la organización.

5. SOLIDARIDAD

Inclinando al hombre a sentirse unido a sus semejantes y buscando la cooperación entre ellos, llamando a impulsar los verdaderos cambios que favorezcan el desarrollo y bienestar de todos con iniciativas que ayuden a servir a los demás.

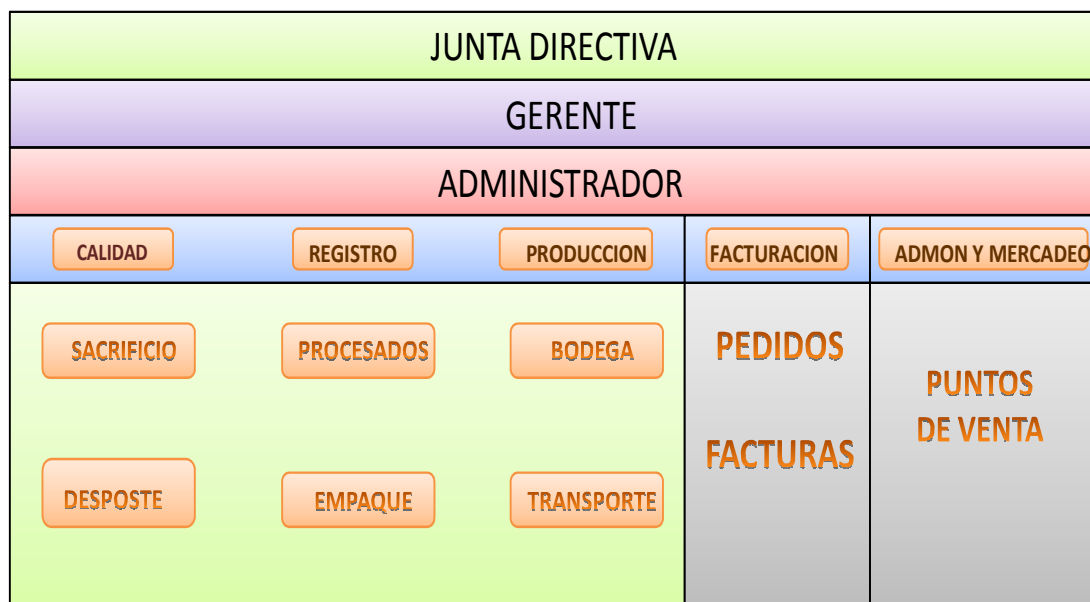
6. SUPERACION

Motivándonos a superarnos en todos los aspectos de nuestra vida, venciendo los obstáculos con el fin de lograr lo que nos hemos propuesto. La Superación es la misma raíz del ser humano es la que vence los límites que nos impide lograr algún objetivo, es el deseo de mejorar permanentemente y no caer en el conformismo.


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 70 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Gráfico No. 04 Organigrama Propuesto




Fuente: Propia

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 71 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

Con la nueva estructura organizacional se pretende visualizar de una forma más integral cada una de las áreas que componen la Organización. El área administrativa tendrá a su cargo la coordinación de la compra del ganado en pie con al Sub Gerencia, programar el requerimiento del ganado en cantidad y fechas, coordinar el transporte del ganado, la recepción de los animales verificando la procedencia, fecha de entrada, número de animal, peso y propietario. Así mismo debe generar los informes gerenciales para la Junta Directiva. Se cuenta además con un Area de Producción quien esta el encargada del registro, cuando se reciba los canales de animales propios y el sacrificio de animales de clientes que solicitan el servicio. Así mismo debe llevar los registros del desposte, mesón de corte y la verificación que la báscula se encuentre programada de acuerdo a los precios y nombres del producto para pesar, controlando los inventarios de empaque y bodegaje. Semanalmente se debe efectuar un control por muestreo de los inventarios y verificar con el respectivo libro de registro. A fin de mes se realiza un inventario físico cruzándolo contra contabilidad para pasar informe al Subgerente Administrativo.

También debe supervisar los despachos en tiempo, orden y cumplimiento controlando la asistencia y cumplido de los conductores de los camiones con respecto a las remisiones y traslados entre puntos. Tendrá también a su cargo la coordinación logística sobre permisos, llamados de atención y la evaluación de desempeño, tiene bajo su responsabilidad junto con la administración de verificar que la persona a quien se le elabora un contrato de trabajo cumpla con el perfil diseñado para el cargo y a quien se le efectúe una cancelación de contrato se haga según las disposiciones de ley para no tener demandas futuras, lidera los programas y reuniones de todas las áreas a su cargo, genera la información necesaria para que la Cooperativa genere el pago de


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 72 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

compensaciones a los empleados cuando de a lugar. Se cuenta además con un area de control y registro encargada de efectuar los requerimientos a la persona responsable de la bodega de materia prima, de los productos que se necesite para los procesados y la entrega de estos terminados con su respectiva orden de producción. Además tiene autoridad para supervisar y velar que se cumplan las normas en todos los procesos, colabora en la coordinación de capacitaciones que tengan relación con su área.

En los puntos de venta se tiene una coordinación encargada de registrar, programar y suministrar los insumos y herramientas necesarias para todos los puntos de venta, además debe asistir a todas las reuniones programadas con los líderes y operarios de los puntos de venta. Realiza análisis mensual e informe a la Administración sobre los resultados obtenidos de las ventas mensuales en cada uno de los puntos.

5.3 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

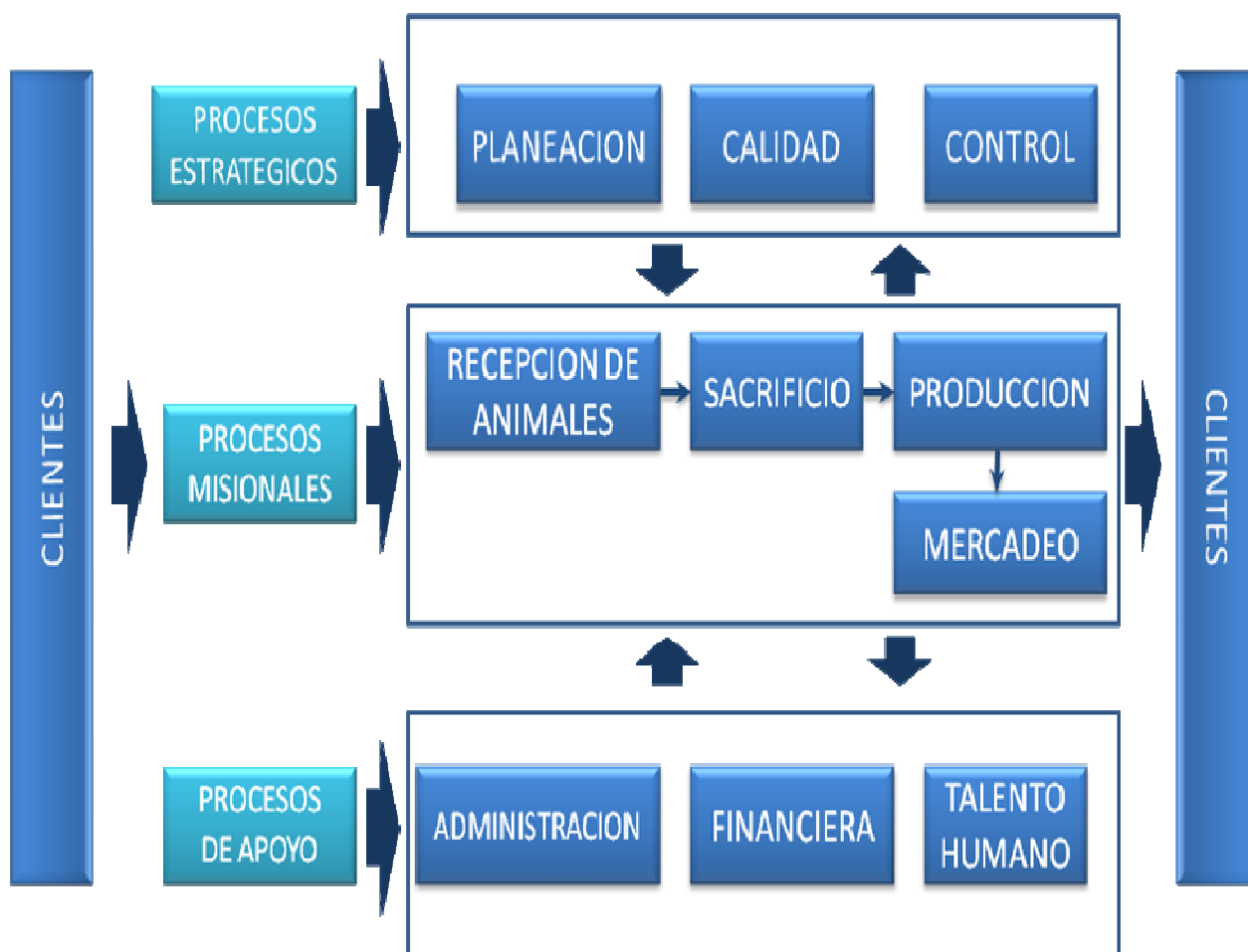
Se pretende con el presente estudio de investigación diseñar los procesos y procedimientos existentes en el área de Producción (Recepción de Animales, Sacrificio y Producción) y en el área de Personal (Talento Humano).

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 73 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


5.3.1 Identificación de los Procesos Estratégico, Misionales y de Apoyo

Gráfico No. 05 Mapa de Procesos

MAPA DE PROCESOS ABC C.O.



Fuente: Propia

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 74 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


5.3.2 Descripción de Indicadores de Gestión

Los siguientes indicadores permiten medir y evaluar en forma permanente los resultados obtenidos de la gestión de los procesos.

Tabla No. 10 Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTIÓN			
INDICADORES PROPUESTOS	FÓRMULA	META Y FRECUENCIA	ÚLTIMA MEDICIÓN
Quejas y Reclamos	$\text{No. de quejas y reclamos periodo actual} / \text{No. de quejas y reclamos periodo anterior}$	< 30% Mensual	0/1 = 0%
Capacitación	$(\text{No. horas dedicadas a capacitación} / \text{Total de trabajadores}) * 100$	>80% Semestral	41/72 = 57%
Ausentismo	$(\text{Número días perdidos} / \text{Total de Personal} * \text{Número de días trabajados}) * 100$	<10% Mensual	0/2.160 = 0%
Productividad	$\text{No. Unidades producidas} / \text{Número de trabajadores}$	>80% Mensual	61/72 = 85%
Cumplimiento de Pedidos	$(\text{Despachos reales} / \text{Pedidos comprometidos}) * 100$	>80% Mensual	226/226 = 100%
Rotación	$((\text{Ingresos} + \text{salidas}) / 2 / \text{Total de Trabajadores del periodo}) * 100$	<20% Semestral	(6+7)/72 = 18%
Devoluciones	$\text{Cantidad de productos devueltos} / \text{Cantidad de productos despachados}$	<30% Mensual	2/226 = 1%
Accidentalidad	$(\text{No. Accidentes de trabajo en el periodo} / \text{No. Trabajadores en el mismo periodo}) * 100$	<10% Mensual	0/72 = 0%
Clima Laboral	$\text{No. de quejas o reclamos laborales recibidos} / \text{Número total trabajadores}$	<10% Trimestral	1/72 = 1%
Satisfacción	$\text{No. Trabajadores satisfechos laboralmente} / \text{Número total trabajadores}$	>85% Trimestral	66/72 = 92%
Solución de Conflictos	$\text{No. de Conflictos laborales solucionados} / \text{No. Conflictos laborales presentados}$	>85% Trimestral	1/1 = 100%

Fuente: Propia

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 75 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

5.3.3 Descripción de las Variables de Gestión


Quejas y Reclamos: Evalúa el número de quejas y reclamos recibidos por la empresa en el mes y los compra con los del mes anterior con el fin de proceder a efectuar estrategias de mejoramiento con el fin de disminuir las quejas y reclamos de sus clientes.

Capacitación: Con esta variable la empresa observa como ha sido el cumplimiento de la programación realizada por la empresa contra la ejecutada en igual periodo y el personal de la empresa abarcado en estas capacitaciones.

Ausentismo: Calcula las horas hombre trabajadas contra las horas no laboradas durante un periodo de tiempo, el ausentismo laboral más que un indicador, es un síntoma que revela no sólo los problemas a nivel del empleado sino también las dificultades que presenta la organización. Es un factor que es imposible de prever y genera muchas veces desconcierto ya que la planeación de la producción está en función de la disponibilidad de la mano de obra.

Productividad: Indica a la empresa como ha sido la producción mensual de cada uno de sus trabajadores con respecto al total de estos durante el mes y permitir estudiar estrategias de mejoramiento con aquellos que no cumplen con el mínimo de producción establecido por la Organización.

Ventas: Registra las ventas reales que efectuó la empresa con respecto a lo solicitado por los clientes e investigar tácticas que los lleven a cumplir con el cien por ciento de lo solicitado.


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 76 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

Rotación: Mide el porcentaje real del tiempo de permanencia de los empleados en la empresa con respecto a los empleados desvinculados en igual periodo de tiempo.

Devoluciones: Calcula la cantidad de productos recibidos por inconformidad de parte de nuestros clientes por pedidos no conformes respecto a un determinado periodo contra lo despachado en igual periodo de tiempo, con el fin de corregir y disminuir al mínimo estas.

Accidentalidad: Evalúa el número de accidentes registrados en un periodo de tiempo con respecto al número de trabajadores existentes en la organización durante igual periodo y realiza campañas en Salud ocupacional con el fin de lograr la disminución de eventos en la empresa

5.3.4 Manual de Procesos y Procedimientos

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 77 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

1.1 NOMBRE DEL PROCESO: RECEPCIÓN DE ANIMALES

1.2 AREA TITULAR: PLANTA DE BENEFICIO

1.3 OBJETIVOS:

Tener los animales a sacrificar en las instalaciones dispuestas para esto (corrales).

1.4 RESULTADOS ESPERADOS:

Animales aptos para el sacrificio

1.5 LIMITES

PUNTO INICIAL: Compra de ganado

PUNTO FINAL: Entrega de los animales a la planta

1.6 FORMATOS O IMPRESOS: SUMINISTRO DE GANADO, Remisión de ganado para el frigorífico, Registro inspección ante mortem


1.7 VALOR AGREGADO:

1.8 RIESGOS: Lesiones en los animales, errores en la identificación

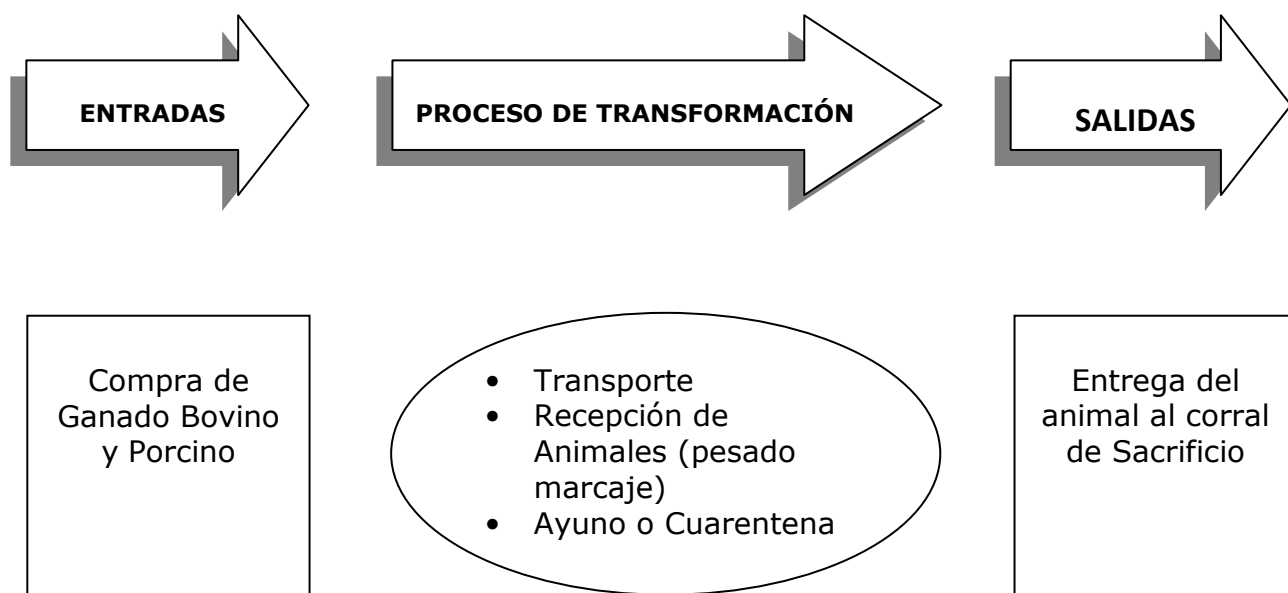
1.9 CONTROLES EJERCIDOS: Verificación de entrega contra registro, examen físico ante mortem


1.10 TIEMPO TOTAL EMPLEADO

1.11 MARCO LEGAL Decreto 1500/07, Guía sanitaria ICA para transporte de animales vivos.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 78 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


1.12 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO



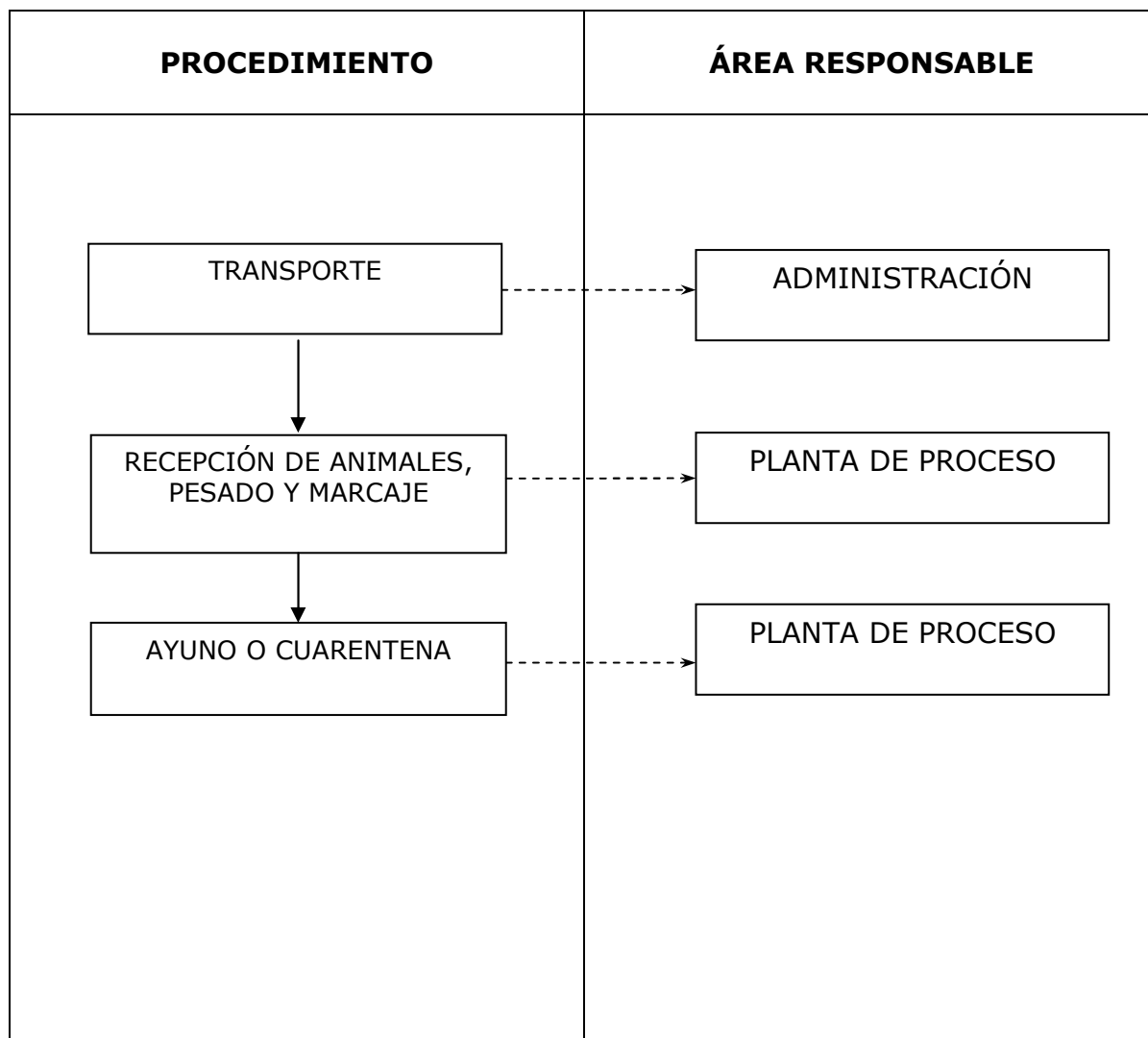
	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 79 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


1.13 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PROCESO

No. orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable	Tiempo Estimado	Usuarios
1	TRANSPORTE	Administración	Conductor Vaquero Zootecnista	2 horas	
2	RECEPCION DE ANIMALES (PESADO MARCAJE)	Planta de Proceso	Corralero	7 min	
3	AYUNO O CUARENTENA		Jefe de Producción	8 horas	

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 80 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


1.14 DIAGRAMA DE FLUJO




	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 81 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

A. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: TRANSPORTE
2. RESPONSABLE: Conductor
3. OBJETIVO: Tener los animales aptos para sacrificar en las instalaciones
4. RESULTADOS ESPERADOS: Animal apto para el sacrificio
5. LIMITES
PUNTO INICIAL: Compra del ganado en las instalaciones del proveedor
PUNTO FINAL: Entrega de los animales a los corrales
6. FORMATOS O IMPRESOS: Suministro de ganado
7. RIESGOS: Accidentes en la vía por volcamientos, Lesiones ocasionadas entre ellos
8. CONTROLES EJERCIDOS: Lugar, fecha y hora
9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 82 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Va a las instalaciones del proveedor de ganado	Subgerente Administrativo	Administración	2 hr	X			
2	Observa el ganado para venta							
3	Verifica características físicas							
4	Decide el ganado para comprar							
5	Negocia el precio de compra							
6	Entrega el dinero							
7	Recibe recibos de compra							
8	Solicita la conductor el ingreso del ganado al camión							
9	Verifica que el acoplado del piso del camión esté afirmado	Conductor						
10	Embarca el ganado en el camión							
11	Transporta cuidadosamente el ganado							
12	Ingresa hasta los corrales de la Empresa							
13	Verifica el estado físico del ganado							
14	Desembarca el ganado en los corrales							
15	Afirma el piso del camión							


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 83 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

B. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: RECEPCION DE ANIMALES, PESADO Y MARCAJE
2. RESPONSABLE: Vaquero
3. OBJETIVO: Identificación de los animales
4. RESULTADOS ESPERADOS: Animales con registro de identificación y peso
5. LIMITES
PUNTO INICIAL: Llegada de los animales
PUNTO FINAL: Entrega de animales a la planta el ayuno y la cuarentena
6. FORMATOS O IMPRESOS: Registro de Ganado
7. RIESGOS: Traumas y fracturas sufridos al animal al desembarque
8. CONTROLES EJERCIDOS: Desembarco
9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 84 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Cuenta el número de reses por cada lote	Vaquero	Ganadería	7 min	X			
2	Pesa cada res en la báscula							
3	Registra la entrada del ganado a los corrales							
4	Diligencia los registros del lote de ganado según el peso							
5	Marca el ganado con marca fría							
6	Traslada el ganado al corral de sacrificio							


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 85 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

C. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO


1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: AYUNO O CUARENTENA
2. RESPONSABLE: Corralero
3. OBJETIVO: Proporcionar reposo digestivo, corporal al animal y evacuación de los alimentos presentes en el tracto digestivo
4. RESULTADOS ESPERADOS: Enviar el animal apto para el sacrificio
5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Animal pesado y marcado

PUNTO FINAL: Entrega al área de sacrificio
6. FORMATOS O IMPRESOS: Registro de inspección ante mortem
7. RIESGOS: Traumas o lesiones entre ellos mismos.
8. CONTROLES EJERCIDOS: Cantidad de agua y tiempo
9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 86 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Cuenta el número de reses que llegan al corral de sacrificio	Corralero	Planta de Proceso	8 hr	X			
2	Ingresa el ganado al corral							
3	Cierra el corral							
4	Llena los bebederos con agua potable							
5	Verifica que el ganado consuma agua							

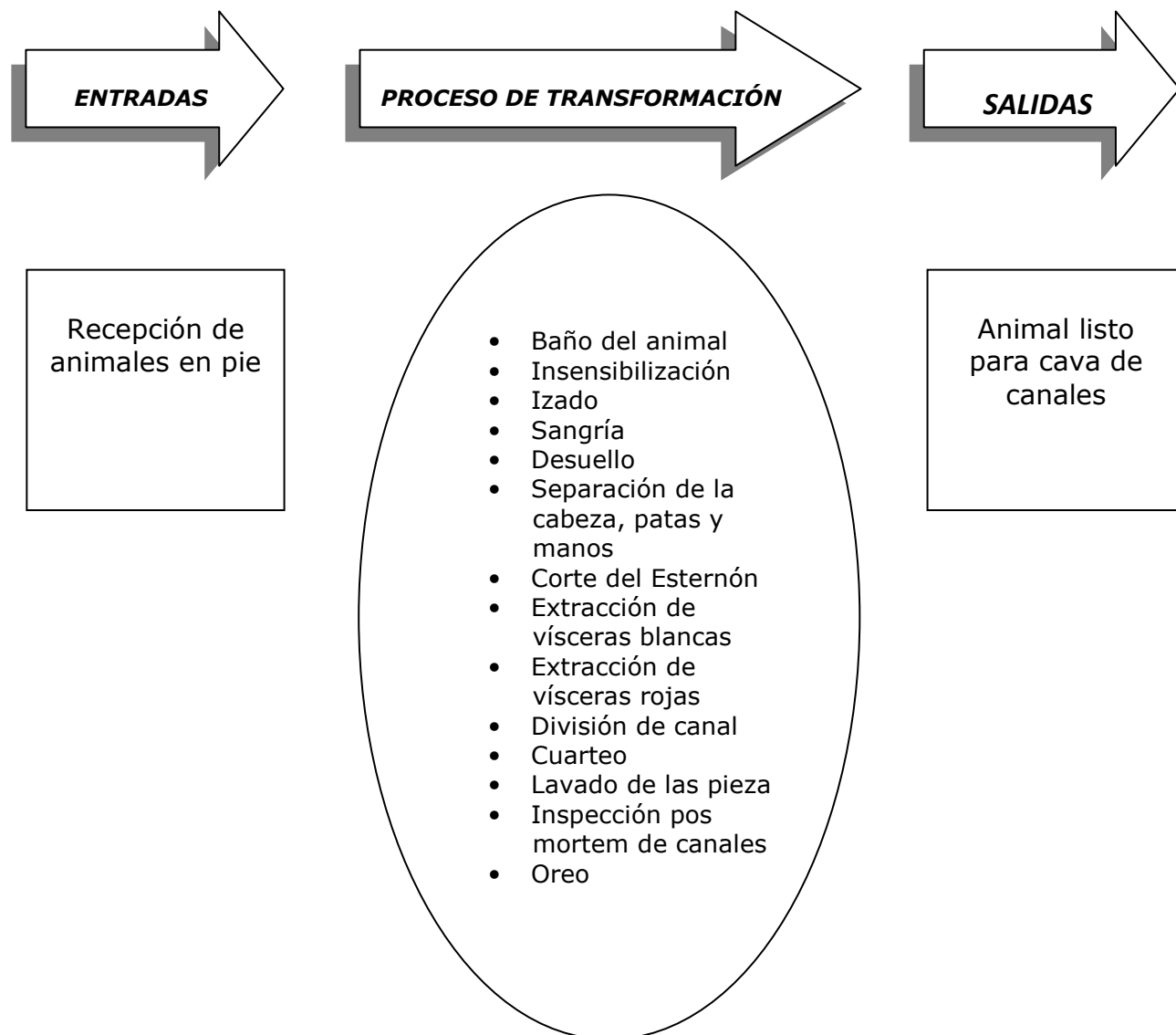
	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 87 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


2. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

- 2.1 NOMBRE DEL PROCESO: SACRIFICIO DE BOVINOS
- 2.2 AREA TITULAR: Planta de Beneficio
- 2.3 OBJETIVO: Realizar el sacrificio del animal
- 2.4 RESULTADOS ESPERADOS: Animal sacrificado bajo las normas sanitarias
- 2.5 LIMITES
 - PUNTO INICIAL: Animal en ayuno y cuarentena
 - PUNTO FINAL: Llegada de las canales al cuarto de oreo
- 2.6 FORMATOS O IMPRESOS: Formato de aseo y desinfección, Registro de inspección de vísceras y canales, control de calidad de canales
- 2.7 RIESGOS: Deficiencia en la Sangría, Deterioro en calidad de canal por errores en el desuelle
- 2.8 CONTROLES EJERCIDOS: Evaluaciones mediante el registro de control de calidad de canales

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 88 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


2.9 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO



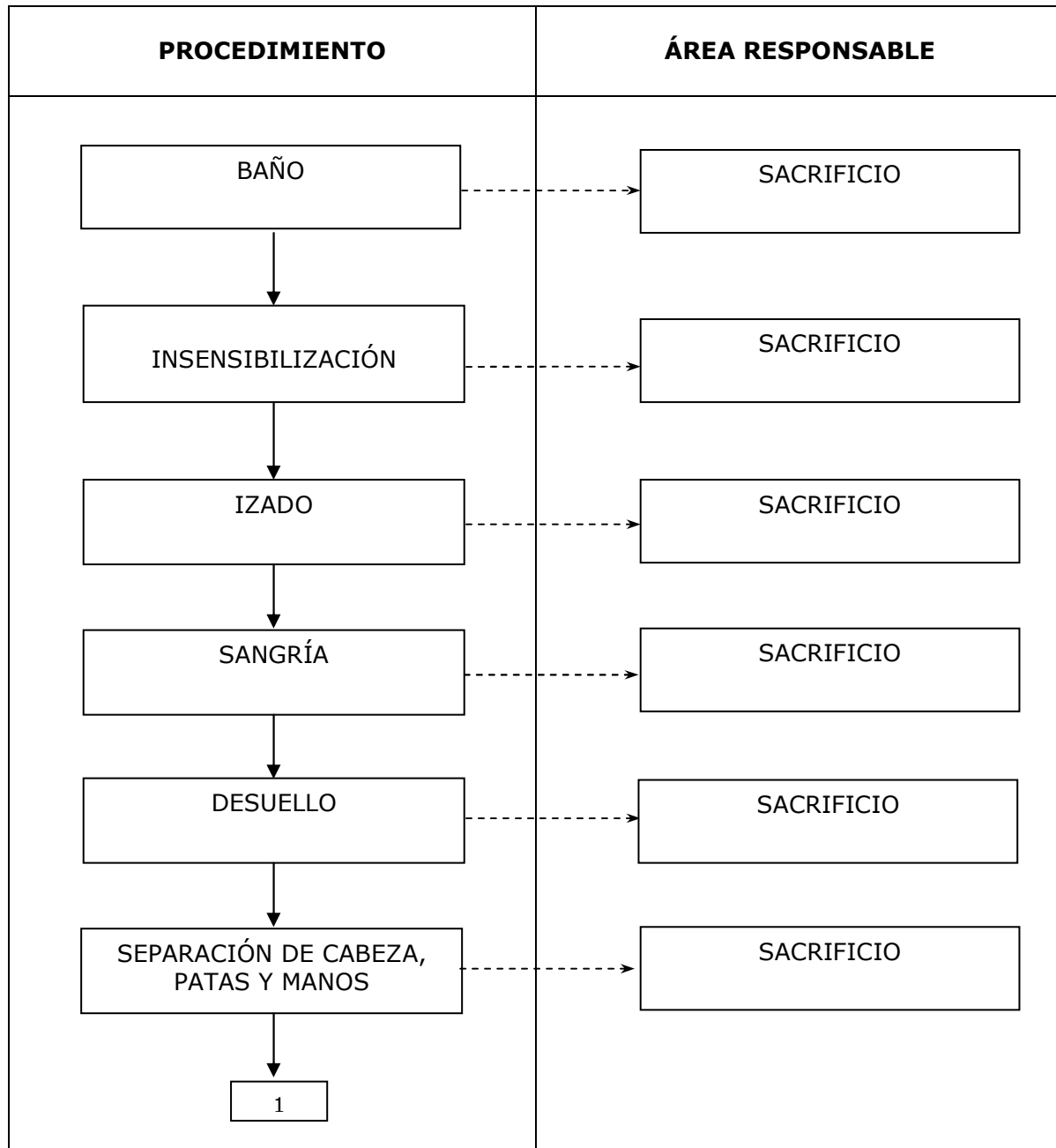
	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 89 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


2.10 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PROCESO

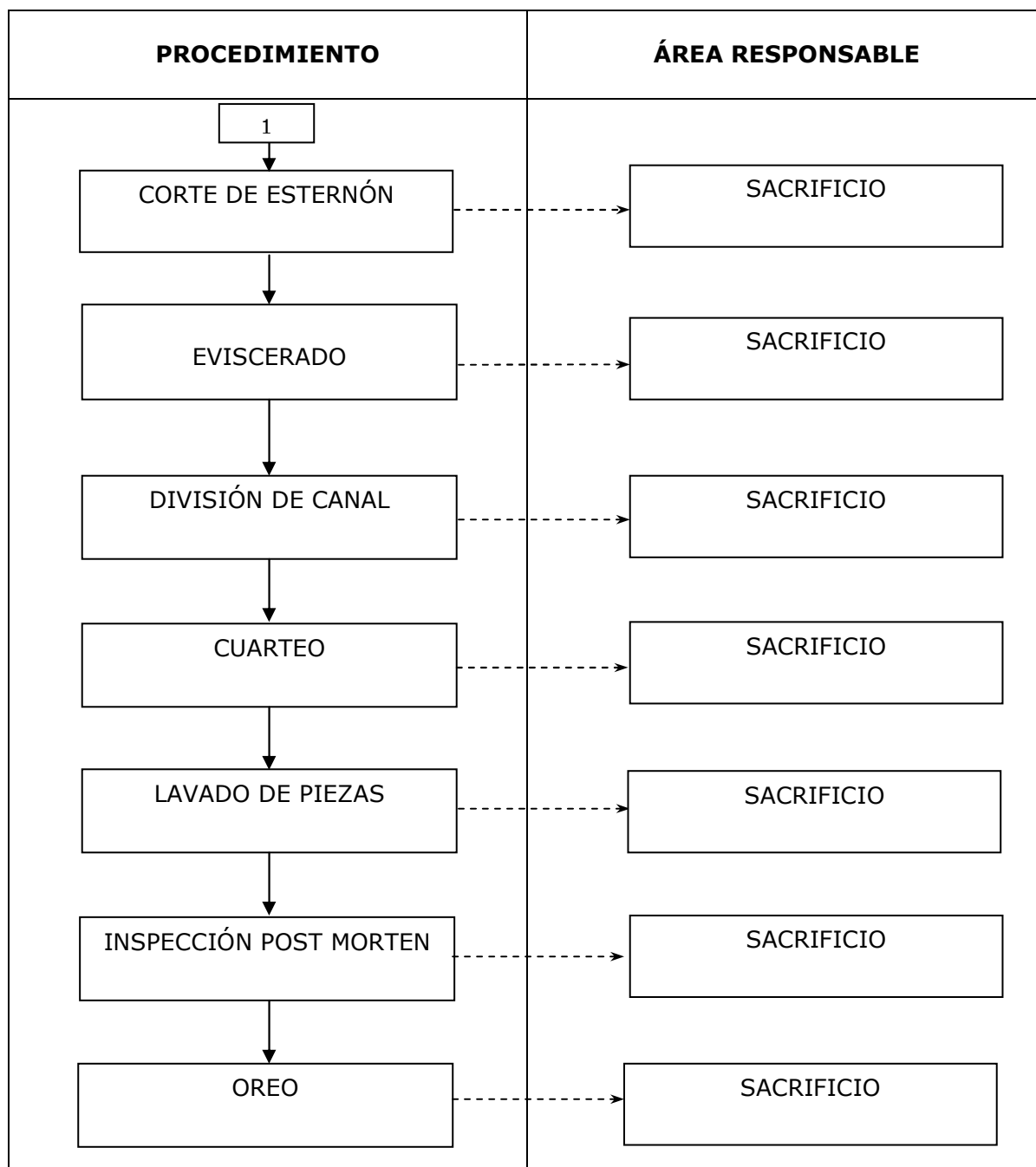
No. orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable	Tiempo Estimado	Usuarios
1	BAÑO	SACRIFICIO	Líder de Sacrificio Operarios de Sacrificio	1	
2	INSENSIBILIZACION			2	
3	IZADO			3	
4	SANGRIA			4	
5	DESUELLO			5	
6	SEPARACION DE CABEZA – PATAS Y MANOS			6	
7	CORTE DEL ESTERNON			7	
8	EVISGERADO			8	
9	DIVISION DE CANAL			9	
10	CUARTEO			10	
11	LAVADO DE LAS PIEZAS			11	
12	INSPECCION POS MORTEN DE CANALES			12	
13	OREO			13	


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 90 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

2.11 DIAGRAMA DE FLUJO



	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 91 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009




	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 92 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


A. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: BAÑO
2. RESPONSABLE: Operario de Sacrificio
3. OBJETIVO: Limpiar el animal de Suciedades
4. RESULTADOS ESPERADOS: Animal limpio y libre de posibles parásitos
5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Animal en ayuno y cuarentena
PUNTO FINAL: Animal listo para insensibilizar
6. FORMATOS O IMPRESOS: NINGUNO
7. RIESGOS: Que el animal se lesione en la jaula
8. CONTROLES EJERCIDOS: Lavar bien todas las partes de difícil limpieza
9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 93 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Lava el ganado con abundante agua fría utilizando la manguera a presión	Operario de Sacrificio	Sacrificio	3 min	X			
2	Verifica que la piel de las reses quede limpia							
3	Comprueba que se hayan caído los parásitos que el ganado pueda tener en la piel							
4	Riega nuevamente abundante agua sobre las reses a fin de concentrar la sangre en los grandes vasos sanguíneos y de esta manera se logre una sangría adecuada para el sacrificio							


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 94 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

B. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO


1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: INSENSIBILIZACION
2. RESPONSABLE: OPERARIO DE SACRIFICIO
3. OBJETIVO: Ocasionar la perdida del conocimiento del animal antes de ser desangrado
4. RESULTADOS ESPERADOS: Insensibilizado inmediato del animal
5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Animal limpio

PUNTO FINAL: Animal listo para ser izado
6. FORMATOS O IMPRESOS: Ninguno
7. RIESGOS: Ubicación incorrecta del punto de insensibilización
8. CONTROLES EJERCIDOS: Punto de insensibilización
9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 95 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Dirige los animales desde el corral hacia el embudo	Operario de Sacrificio	Sacrificio	1 min	X			
2	Carga el insensibilizador							
3	Se ubica en el pasillo de seguimiento de animales							
4	Acciona el insensibilizador en medio de la frente de los animales							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 96 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


C. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: IZADO
2. RESPONSABLE: Operario de Sacrificio
3. OBJETIVO: Facilitar la sangría del animal
4. RESULTADOS ESPERADOS: Elevación del animal mediante una diferencial
5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Animal totalmente insensibilizado
PUNTO FINAL: Animal listo para ser desangrado
6. FORMATOS O IMPRESOS: Ninguno
7. RIESGOS: Ninguno
8. CONTROLES EJERCIDOS: Tiempo
9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 97 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Ubica la pata izquierda del animal	Operario de Sacrificio	Sacrificio	1 min	X			
2	Abre grillete							
3	Coloca el grillete en la pata del animal							
4	Acciona la diferencial							
5	Eleva el animal para su ingreso a la planta							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 98 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

D. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: SANGRIA

2. RESPONSABLE: Operario de Sacrificio

3. OBJETIVO: Desangrar el animal

4. RESULTADOS ESPERADOS: Animal totalmente desangrado

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Animal izado


PUNTO FINAL: Animal listo para desuello

6. FORMATOS O IMPRESOS: Ninguno


7. RIESGOS: Ninguno

8. CONTROLES EJERCIDOS: - Tiempo entre el insensibilizado y la sangría (debe ser mínimo) - Corte de la vena - Tiempo de sangría - Utensilios limpios y desinfectados

9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 99 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Acomoda la res	Operario de Sacrificio	Sacrificio	3 min	X			
2	Incisiona el cuello con un cuchillo							
3	Deja caer la sangre en un recipiente de sangría							
4	Verifica que el animal haya liberado la totalidad de la sangre, a fin de obtener una canal de mejor calidad							
5	Da vía al animal para que continúe el proceso							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 100 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


E. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: SEPARACIÓN DE CABEZA, PATAS Y MANOS
2. RESPONSABLE: Operario de Sacrificio
3. OBJETIVO: Acondicionamiento para la obtención de la canal
4. RESULTADOS ESPERADOS: Canal libre de patas y cabeza
5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Animal en desangrado
PUNTO FINAL: Animal preparado para el desuelle
6. FORMATOS O IMPRESOS: Ninguno
7. RIESGOS: Heridas al usar cuchillo para los cortes
8. CONTROLES EJERCIDOS: Utensilios limpios y desinfectados
9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 101 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Recibe el animal	Operario de Sacrificio	Sacrificio	3 min	X			
2	Toma el cuchillo y hace cortes profundos en el cuello del animal para separar la cabeza							
3	Sostiene la cabeza y la ubica en los recipientes de separado de partes							
4	Extrae los ojos y la lengua del animal							
5	Corta las patas y las manos con ayuda de la sierra eléctrica							
6	Almacena los ojos y la lengua en los recipientes destinados para tal fin							
7	Ubica las patas y las manos en los recipientes de extremidades							
8	Deja que el resto del cuerpo de la res continúe el proceso							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 102 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


F. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: DESUELLO
2. RESPONSABLE: Operario de Sacrificio
3. OBJETIVO: Retirar la piel del animal en su totalidad
4. RESULTADOS ESPERADOS: Animal sin piel (cuero)
5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Animal sin cabeza, patas ni manos
PUNTO FINAL: Animal listo para efectuar la evisceración
6. FORMATOS O IMPRESOS: Ninguno
7. RIESGOS: Romper la piel, deterioro de las canales, heridas producidas por cuchillo al operario
8. CONTROLES EJERCIDOS: Monitoreo de las canales
9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 103 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Toma el cuchillo	Operario de Sacrificio	Sacrificio	10 min	X			
2	Separa la piel del animal del músculo							
3	Verifica que no se hayan hecho heridas en la canal ni que se rompa la piel							
4	Deja que el resto del cuerpo de la res continúe el proceso							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 104 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

G. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CORTE DEL ESTERNON

2. RESPONSABLE: Operario de Sacrificio

3. OBJETIVO: Acondicionamiento para la obtención de la canal

4. RESULTADOS ESPERADOS: Cortes específicos del animal

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Animal sin cabeza, ni patas


PUNTO FINAL: Animal listo para ser eviscerado

6. FORMATOS O IMPRESOS: Ninguno


7. RIESGOS: Rompimiento de vísceras, Corte desviado

8. CONTROLES EJERCIDOS: Verificar que la sierra este limpia y desinfectada

9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 105 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Toma la sierra eléctrica	Operario de Sacrificio	Sacrificio	10 min	X			
2	Acomoda el cuerpo del animal							
3	Corta el esternón del animal con la ayuda de la sierra eléctrica							
4	Verifica que el corte realizado facilite el eviscerado							
5	Deja que el resto del cuerpo de la res continúe el proceso							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 106 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


H. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: EXTRACCIÓN DE VÍSCERAS BLANCAS
(Intestinos, estómagos, aparatos urogenitales)
2. RESPONSABLE: Operario de Sacrificio
3. OBJETIVO: Evisceración del animal
4. RESULTADOS ESPERADOS: Animal sin vísceras blancas
5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Animal desollado y con el esternón abierto
PUNTO FINAL: Animal sin vísceras blancas
6. FORMATOS O IMPRESOS: Ninguno
7. RIESGOS: Contaminación de la canal por ruptura de vísceras
8. CONTROLES EJERCIDOS: Formato de Control de calidad de canales
9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 107 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Acomoda el cuerpo	Operario de Sacrificio	Sacrificio	10 min	X			
2	Toma el cuchillo y realiza una incisión en la zona ventral del animal							
3	Extrae las vísceras blancas							
4	Extrae el aparato urogenital							
5	Extrae los intestinos							
6	Extrae los estómagos							
7	Lava la canal							
8	Deja que el resto del cuerpo de la res continúe el proceso							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 108 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: EVISCERADO (Vísceras Rojas)
2. RESPONSABLE: Operario de Sacrificio
3. OBJETIVO: Acondicionamiento para la obtención de la canal
4. RESULTADOS ESPERADOS: Vísceras fuera de la canal en perfecto estado de asepsia
5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Canal sin vísceras blancas
PUNTO FINAL: Canal sin vísceras rojas
6. FORMATOS O IMPRESOS: Despiece, pesaje de vísceras e inspección post mortem
7. RIESGOS: Vísceras contaminadas o no aptas para el consumo humano
8. CONTROLES EJERCIDOS: Control de inspección post mortem
9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 109 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Acomoda el cuerpo del animal	Operario de Sacrificio	Sacrificio	15 min	X			
2	Toma el cuchillo y separa el hígado, los pulmones, la tráquea, corazón y el esófago							
3	Verifica que los cortes no hayan dañado la canal							
4	Corta con el cuchillo los riñones							
5	Ubica las vísceras rojas en un recipiente							
6	Deja que el resto del cuerpo de la res continúe el proceso							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 110 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


J. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: DIVISIÓN DE CANAL
2. RESPONSABLE: Operario de Sacrificio
3. OBJETIVO: Facilitar su manipulación, almacenamiento y refrigeración
4. RESULTADOS ESPERADOS: Obtención de la canal dividida en 4 cuartos
5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Canal eviscerada
PUNTO FINAL: Animal cuarteado
6. FORMATOS O IMPRESOS: Ninguno
7. RIESGOS: Desviación del corte, Amputaciones de los operarios al manipular la sierra eléctrica
8. CONTROLES EJERCIDOS: Inspeccionar que la sierra se encuentre en buen estado y que el operario utilice todos sus elementos de protección personal
9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 111 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Acomoda el cuerpo del animal	Operario Sacrificio	Sacrificio	5 min	X			
2	Toma la sierra eléctrica de canales							
3	Hace corte en la mitad de la canal							
4	Ubica las dos mitades de la canal en la mesa de corte							
5	Con la sierra eléctrica corta cada mitad en dos partes iguales							
6	Ubica las 4 partes de la canal en el recipiente de canales							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 112 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


K. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: LAVADO
2. RESPONSABLE: Operario de Sacrificio
3. OBJETIVO: Obtención de cuartos de canal limpios
4. RESULTADOS ESPERADOS: Cuartos de canal en perfecto estado de limpieza
5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Canal cuarteada
PUNTO FINAL: Canal limpia
6. FORMATOS O IMPRESOS: Limpieza de Canal
7. RIESGOS: Residuos (pelo, heces fecales, exceso de sangre)
8. CONTROLES EJERCIDOS: Revisión periódica por parte de Coordinadora de Calidad
9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 113 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Toma la manguera de agua a presión	Operario Sacrificio	Sacrificio	5 min	X			
2	Lava las divisiones de la canal							
3	Verifica que los cuartos de canal hayan quedado limpias de las suciedades impregnadas durante el proceso							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 114 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


L. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: INSPECCION POST MORTEM DE CANALES
2. RESPONSABLE: Control del proceso
3. OBJETIVO: Revisión para detectar lesiones o enfermedades que puedan atentar contra la salud del consumidor
4. RESULTADOS ESPERADOS: Canal en condiciones excelentes para el consumo humano
5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Canal limpia
PUNTO FINAL: Canal aprobada
6. FORMATOS O IMPRESOS: Inspección de canales
7. RIESGOS: Enfermedades y lesiones en el tejido muscular
8. CONTROLES EJERCIDOS: Inspección post mortem de canales, control de temperatura y PH
9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 115 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Toma cada uno de los cuartos de canal	Zootecnista	Sacrificio	5 min	X			
2	Realiza control la temperatura de los cuartos con la ayuda del termómetro							
3	Realiza control del PH de los cuartos con el medidor de acidez							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 116 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


M. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: OREO
2. RESPONSABLE: Operario de Oreo
3. OBJETIVO: Disminución de temperatura de la canal
4. RESULTADOS ESPERADOS: Canal con temperatura adecuada para pasar al siguiente proceso
5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Canal inspeccionada
PUNTO FINAL: Canal con temperatura ambiente
6. FORMATOS O IMPRESOS: Ninguno
7. RIESGOS: Exceso de oreo de la canal
8. CONTROLES EJERCIDOS: Tiempo en oreo
9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 117 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Toma los cuartos de la canal	Operario de Oreo	Oreo	4 hr	X			
2	Lleva los cuartos al cuarto de oreo con el fin de bajar la temperatura							
3	Espera 4 horas							
4	Realiza control de la temperatura de la canal con el termómetro							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 118 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

3 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

3.1 NOMBRE DEL PROCESO: MESÓN DE CORTE

3.2 ÁREA RESPONSABLE: Desposte

3.3 OBJETIVO: División de la canal por piezas


3.4 RESULTADOS ESPERADOS: Canal dividida de acuerdo a la ubicación en la res

3.5 LIMITES

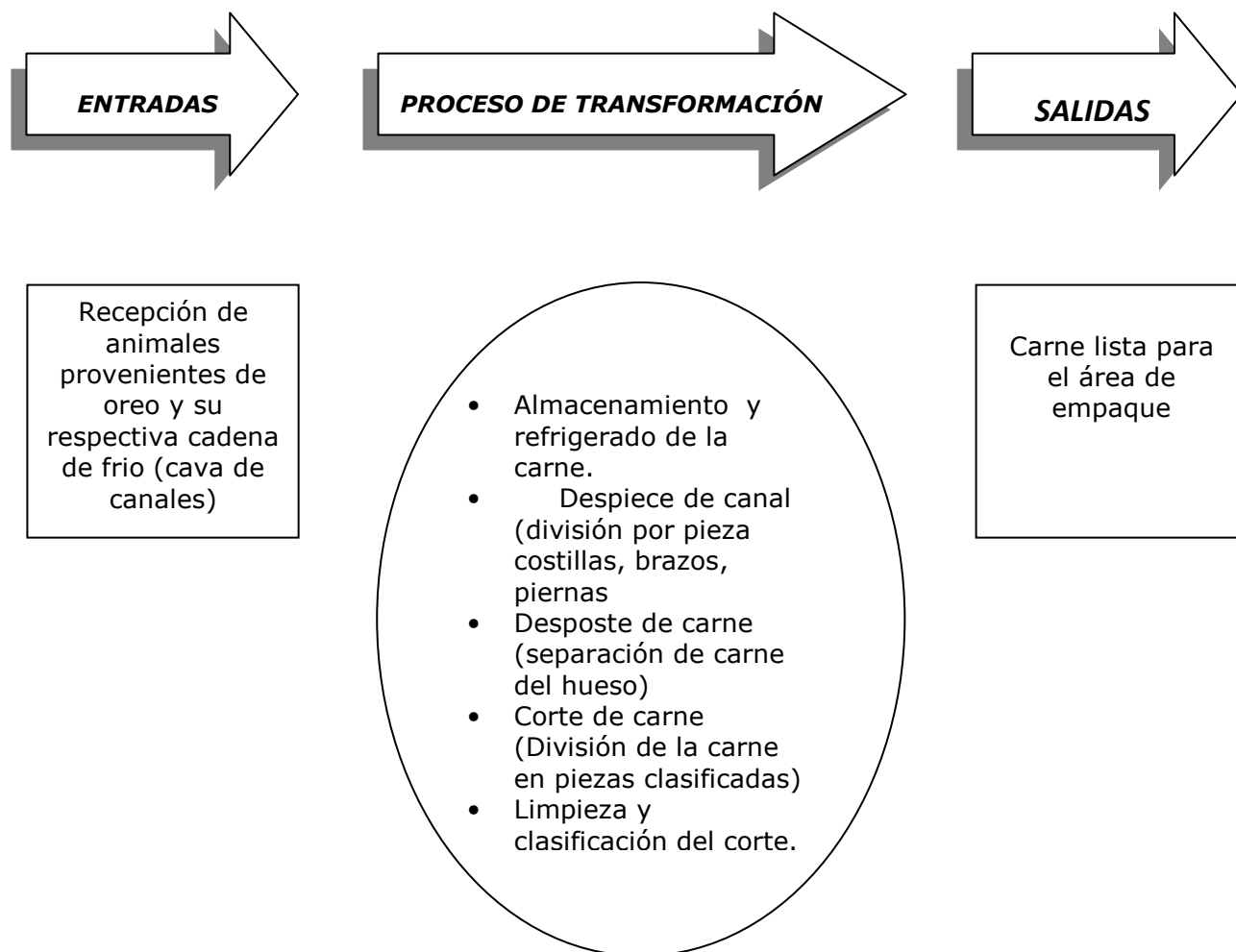
PUNTO INICIAL: Canal en oreo


PUNTO FINAL: Postas empacadas y marcadas

3.6 FORMATOS O IMPRESOS: Ninguno

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 119 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


3.7 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO



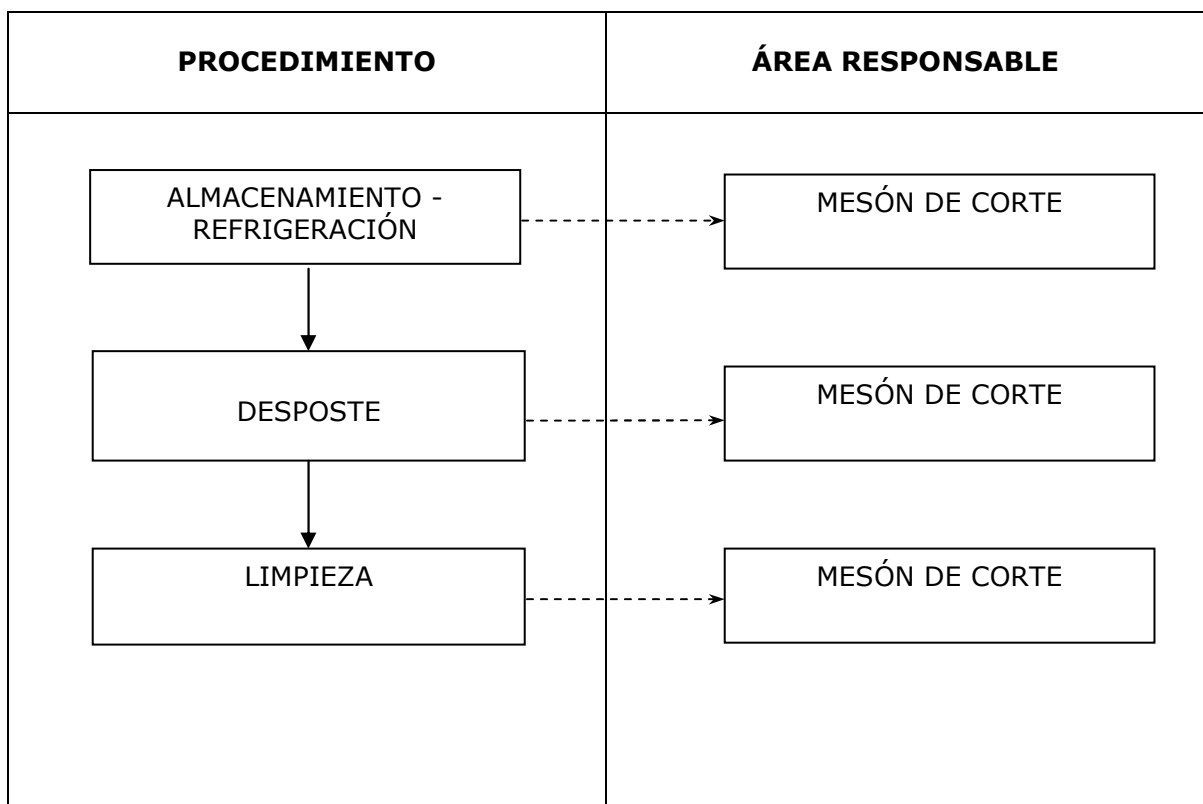
	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 120 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


3.8 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICO DEL PROCESO

No. orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable	Tiempo Estimado	Usuarios
1	ALMACENAMIENTO Y REFRIGERACION	Mesón de Corte	Líder Desposte Operarios desposte	1	
2	DESPOSTE			2	
3	LIMPIEZA			3	

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 121 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

3.9 DIAGRAMA DE FLUJO




	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 122 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

A. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO


1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: REFRIGERADO
2. RESPONSABLE: Operario de Desposte
3. OBJETIVO: Refrigerado de la canal para su conservación
4. RESULTADOS ESPERADOS: Canal refrigerada a 4°C
5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Canal en oreo

PUNTO FINAL: Canal refrigerada
6. FORMATOS O IMPRESOS: Ninguno
7. RIESGOS: Aumento de temperatura por daños en la cava, mal almacenamiento de la canal
8. CONTROLES EJERCIDOS: Temperatura a 4°C
9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 123 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Toma las canales y las lleva al cuarto frío	Operario de Desposte	Desposte	14 hr a 24 hr	X			
2	Ubica las canales en las cavas de refrigeración para su conservación							
3	Verifica que la temperatura de las cavas sea de 4º C							
4	Espera de 14 a 24 horas a que las canales se maduren							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 124 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


B. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: DESPOSTE
2. RESPONSABLE: Operario de Desposte
3. OBJETIVOS: Obtención de postas para ser empacadas
4. RESULTADOS ESPERADOS: Piezas despostadas
5. LIMITES


PUNTO INICIAL: Canal refrigerada

PUNTO FINAL: Piezas limpias

6. FORMATOS O IMPRESOS: Formato de peso de canal (Hueso, Cebo, Cartílago, Desgorde)
7. RIESGOS: Malos cortes en el desposte, heridas y cortadas en operarios
8. CONTROLES EJERCIDOS: Revisión periódica de coordinadora de calidad, Revisión encargado de cortes
9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 125 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Toma los cuartos de las canales	Operario de Desposte	Desposte	15 min	X			
2	Divide los cuartos con el cuchillo							
3	Hace cortes secundarios según la utilización y destino demandado por los consumidores							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 126 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

C. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: LIMPIEZA

2. RESPONSABLE: Operario Mesón de Corte

3. OBJETIVO: Obtención de carne magra

4. RESULTADOS ESPERADOS: Carne lista para el consumidor

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Desposte


PUNTO FINAL: Pieza en condiciones apropiadas para el empaque

6. FORMATOS O IMPRESOS: Ninguno


7. RIESGOS: Deficiencia o exceso en la limpieza de la pieza

8. CONTROLES EJERCIDOS: Evaluación de la limpieza de las postas y de los subproductos

9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 127 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Toma las piezas de canal	Operario Mesón de Corte	Mesón de Corte	30 min	X			
2	Les retira con el cuchillo el cebo y la grasa sobrante							
3	Verifica que la carne haya quedado libre de cebo y grasa							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 128 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

4.1 NOMBRE DEL PROCESO: EMPAQUE DE CARNE, ALMACENAMIENTO, TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN

4.2 AREA TITULAR: EMPAQUE

4.3 OBJETIVOS: Piezas debidamente empacadas

4.4 RESULTADOS ESPERADOS: Carne empacada al vacio

4.5 LIMITES

PUNTO INICIAL: Carne Limpia para empaque

PUNTO FINAL: Distribución


4.6 FORMATOS O IMPRESOS: Ninguno

4.7 VALOR AGREGADO:

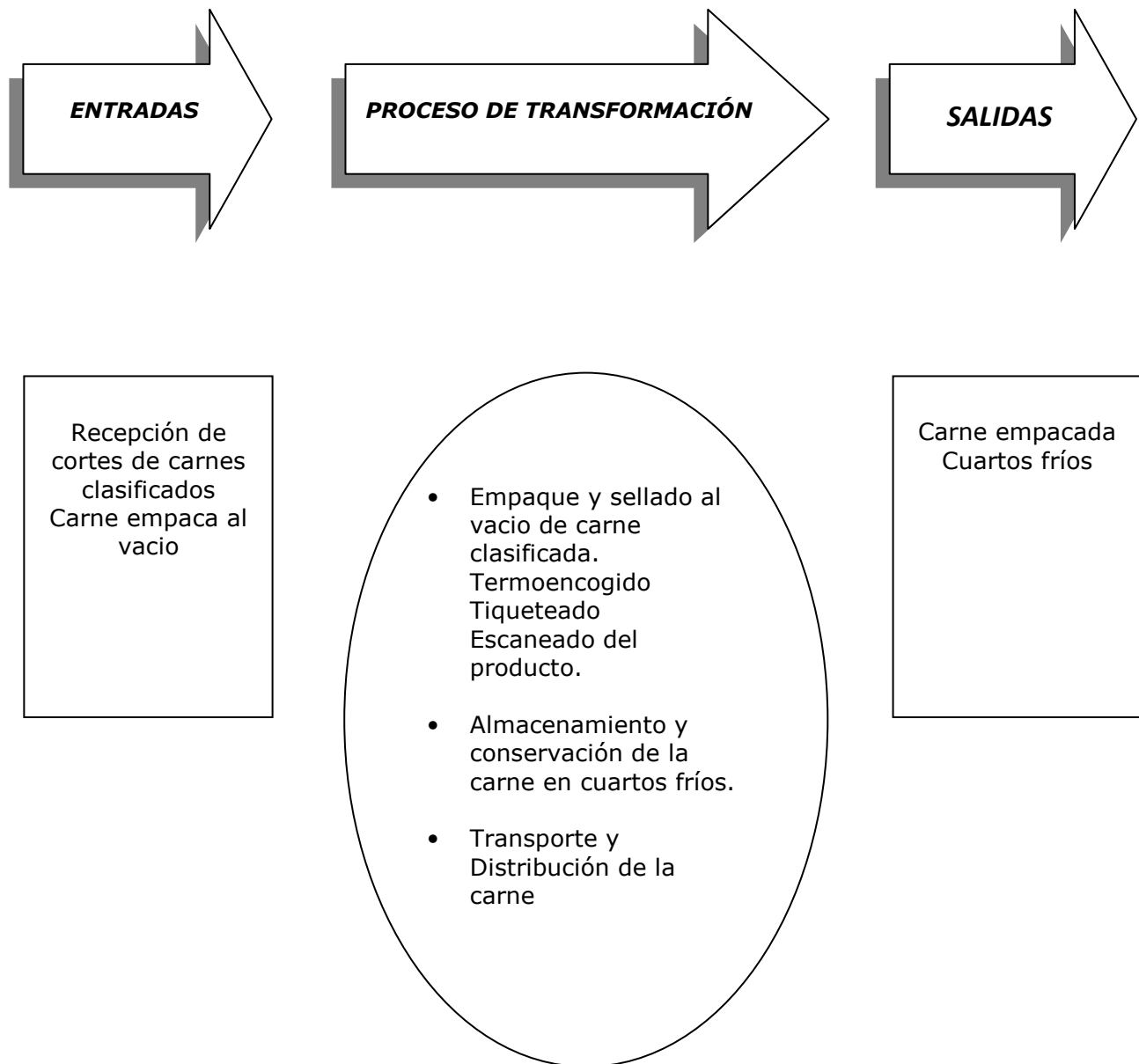
4.8 RIESGOS: Mal almacenamiento, mal empaque


4.9 CONTROLES EJERCIDOS: Revisión periódica de Control de Calidad

4.10 TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 10 Minutos

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 129 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


4.11 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO



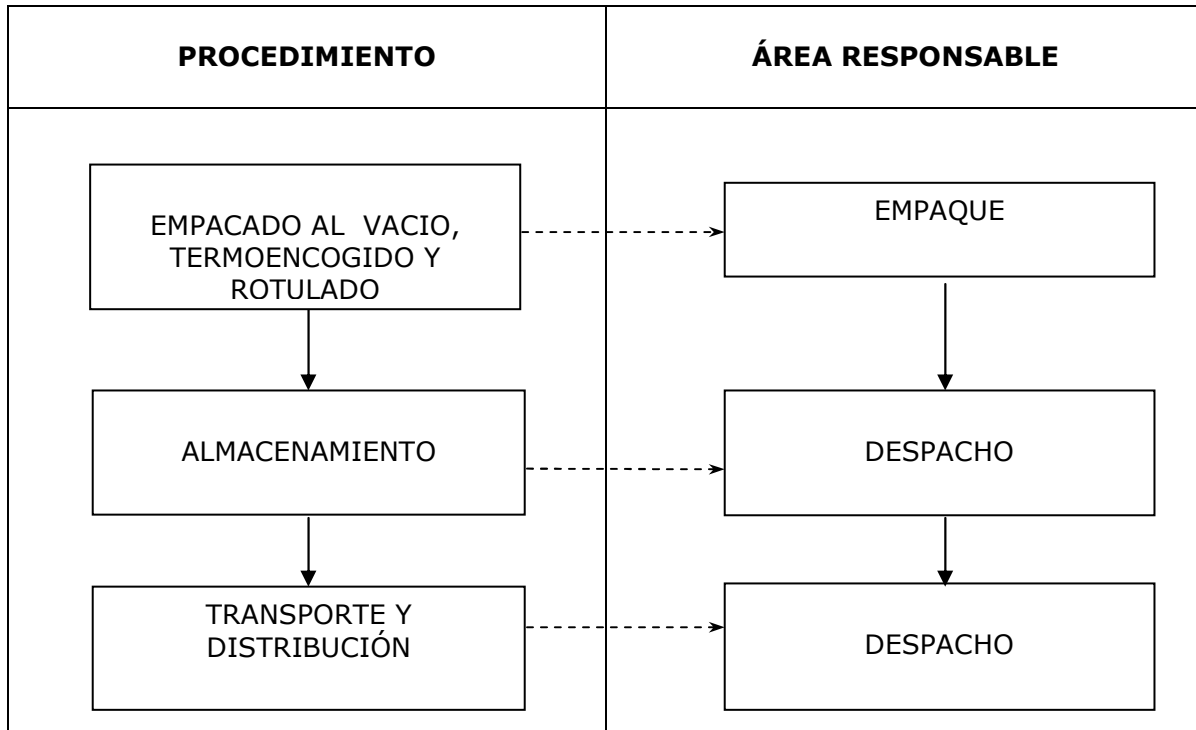
	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 130 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


4.12 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PROCESO

No. orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable	Tiempo Estimado	Usuarios
1	EMPAQUE AL VACIO	Empaque	Operario Empaque	1	EMPAQUE AL VACIO
2	ALMACENAMIENTO			2	ALMACEN AMIENTO
3	TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN			3	TRANSPORTE

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 131 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

4.13 DIAGRAMA DE FLUJO




	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 132 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


A. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: EMPACADO AL VACIO, TERMOENCOGIDO Y ROTULADO
2. RESPONSABLE: Operario Empaque
3. OBJETIVO: Conservación e identificación del producto
4. RESULTADOS ESPERADOS: Carne inocua y con excelentes condiciones para el consumo humano
5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Carne limpia
PUNTO FINAL: Carne empacado al vacio e identificada
6. FORMATOS O IMPRESOS: Ninguno
7. RIESGOS: Empaque defectuoso, las características físicas de la pieza dañen el empaque (piezas con hueso), condición de la maquina en vacio y sellado (mantenimiento)
8. CONTROLES EJERCIDOS: Verificación de producto empacado por parte de Coordinadora de Calidad
9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 133 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Toma los trozos de carne y los introduce en bolsa plástica	Operario de Empaque	Empaque	10 min	X			
2	Sella la bolsa							
3	Empaca al vacío la bolsa							
4	Sumerge el agua a 70 °C por 5 segundos para que se lleve a cabo el termoencogido							
5	Lleva la bolsa con la carne a la báscula de pesado							
6	Imprime el rótulo con información de peso y características técnicas del producto							


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 134 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

B. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO


1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ALMACENAMIENTO
2. RESPONSABLE: Operario de Almacenamiento
3. OBJETIVO: Conservación del producto empacado
4. RESULTADOS ESPERADOS: Producto empacado y almacenado en cavas
5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Producto empacado y rotulado

PUNTO FINAL: Producto almacenado
6. FORMATOS O IMPRESOS: Registro de productos en el software Gavisis
7. RIESGOS: Cambios en la temperatura de la cava y mala rotación del producto
8. CONTROLES EJERCIDOS: Temperatura entre 0 – 4°C
9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 135 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Toma las bolsas con carne y las lleva a las cavas refrigeradas de almacenamiento	Operario de Despacho	Despacho	8 días	X			
2	Realiza control de temperatura de las cavas de refrigeración verificando que se encuentren entre 0°C y 4°C							
3	Despacha las bolsas de carne según los pedidos de los puntos de venta							
4	Aplica el sistema de inventario PEPS (Primero en entrar primero en salir)							


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 136 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

C. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO


1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: TRANSPORTE Y DISTRIBUCION
2. RESPONSABLE: Conductor – Auxiliar de Entrega
3. OBJETIVOS: Transporte de producto a centros de distribución
4. RESULTADOS ESPERADOS: Entrega de productos a los puntos de venta
5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Producto almacenado

PUNTO FINAL: Carne en punto de venta
6. FORMATOS O IMPRESOS: Pedidos, remisiones y facturas
7. RIESGOS: Pérdida de vacío en los paquetes por mal almacenamiento
8. CONTROLES EJERCIDOS: Temperatura de camiones entre 0 – 4°C
9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 137 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Lleva las bolsas al camión	Conductor – Auxiliar de Entrega	Despacho	1 hr	X			
2	Carga la carne en el camión							
3	Realiza control de temperatura verificando que la cava de almacenamiento del camión se encuentre entre 0°C y 4°C,							
4	Descarga la carne en los puntos de venta							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 138 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

5. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

5.1 NOMBRE DEL PROCESO: TALENTO HUMANO

5.2 ÁREA TITULAR: CCORDINACIÓN DE GESTIÓN HUMANA

5.3 OBJETIVO: Administrar de manera eficaz, eficiente y efectiva el Talento Humano de la Empresa, buscando contribuir permanentemente a la mejora de las competencias y el ambiente de trabajo.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS: Talento Humano competente, motivado y comprometido con sus funciones.


5.5 LIMITES

PUNTO INICIAL: Identificación de necesidades de Talento Humano.

PUNTO FINAL: Retiro del Empleado de la Empresa.


5.6 FORMATOS O IMPRESOS: Carta de Convocatoria, Carta de Bienvenida, Descripción del Cargo, Informe de Selección, Concepto de Pruebas, Requerimiento de Personal, Hoja de Vida, Documentos de Contratación, Autorización para afiliación al Sistema General de Seguridad Social, Solicitud apertura cuenta de nomina, Remisión a Exámenes Médicos, Informe de Inducción, Formatos de Evaluación del Desempeño.

5.7 RIESGOS: Vinculación de trabajadores sin el perfil requerido para desempeñar el cargo, adulteración de documentos exigidos, deficiente

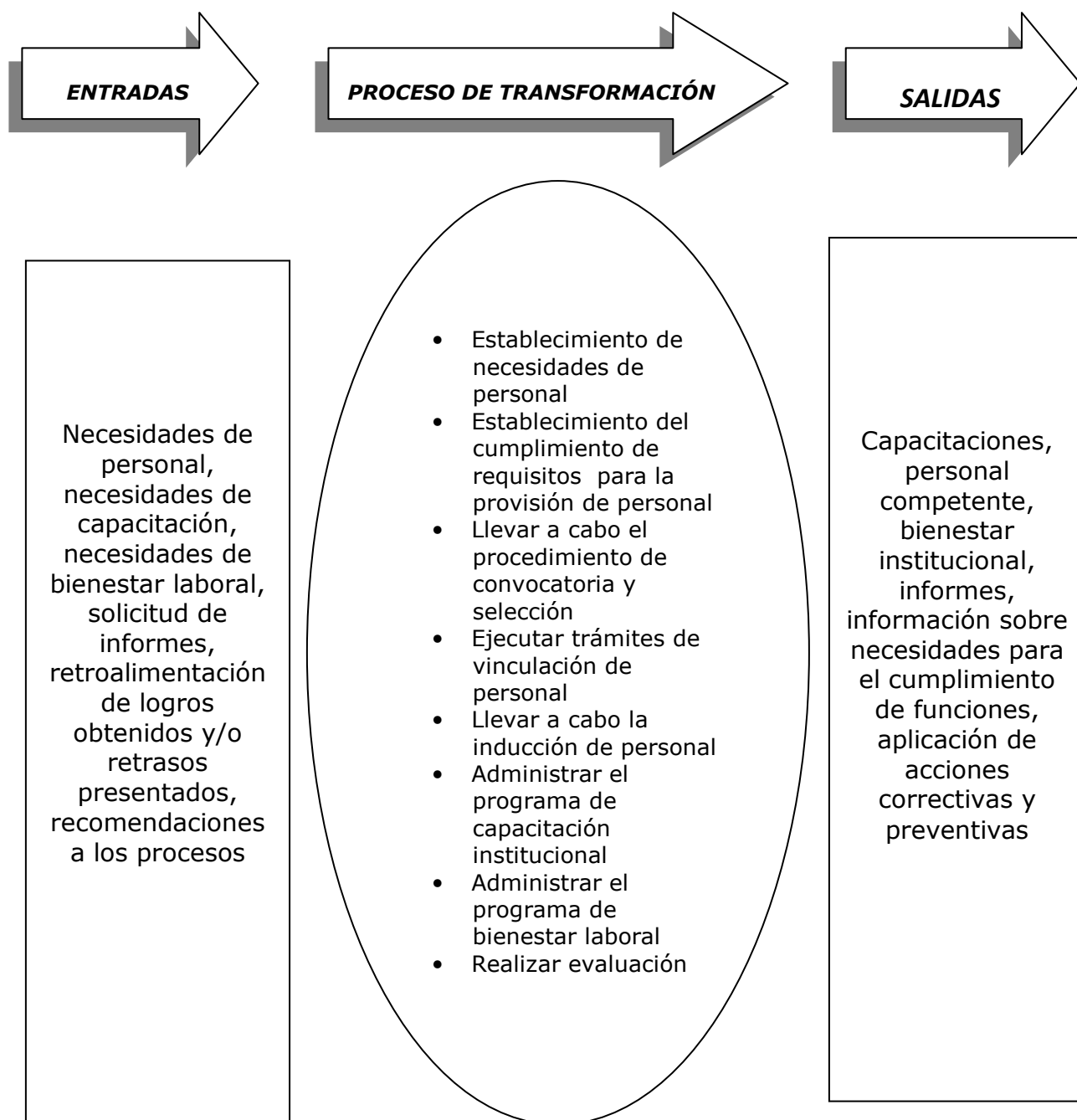
	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 139 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


inducción, deficiente información de necesidades de capacitación, falta de presupuesto.

- 5.8 CONTROLES EJERCIDOS: Pruebas de conocimiento, entrevistas, verificación de información, reuniones periódicas del área, realización de seguimientos a los procedimientos establecidos en el proceso.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 140 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


5.9 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO



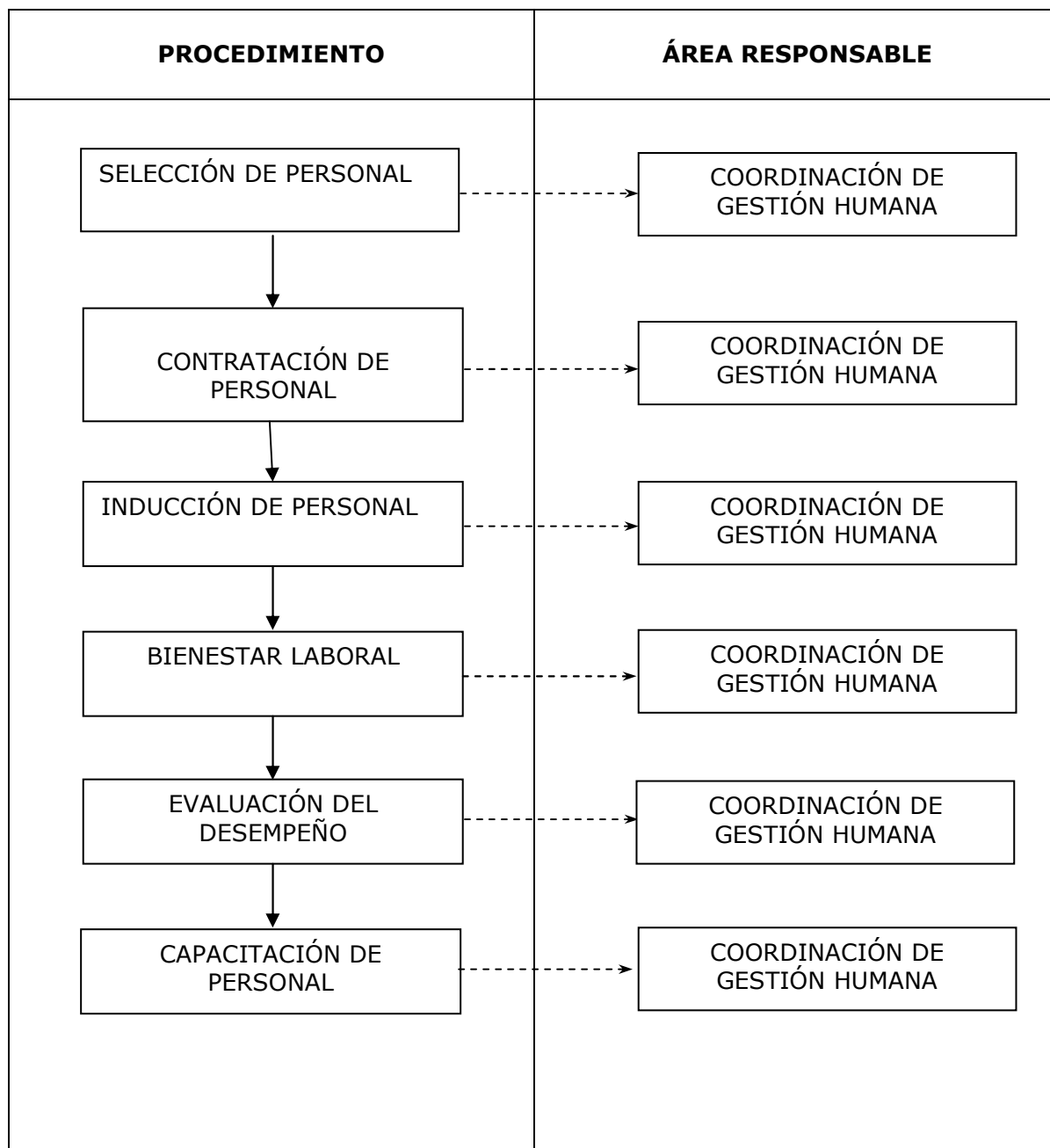
	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 141 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


5.10 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PROCESO.

No. orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable	Tiempo Estimado	Usuarios
1	SELECCIÓN DE PERSONAL	COORDINACIÓN DE GESTIÓN HUMANA	Coordinador de Gestión Humana Empleados Coordinación de Gestión Humana	3	
2	CONTRATACIÓN DE PERSONAL			1	
3	INDUCCIÓN DE PERSONAL			5	
4	BIENESTAR LABORAL			15	
5	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			10	
6	CAPACITACIÓN DE PERSONAL			15	

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 142 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

5.11 DIAGRAMA DE FLUJO



	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 143 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

A.IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL

Procedimiento que permite no solamente de aceptar o rechazar candidatos, si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Toma como base que todo individuo puede y está en capacidad de trabajar.

2. RESPONSABLE: Coordinador de Gestión Humana y Jefe de Producción

3. OBJETIVO: Fijar pautas generales a fin de seleccionar personal en caso de vacancia definitiva o temporal de un cargo

4. RESULTADOS ESPERADOS: Vinculación de trabajadores con el perfil requerido para desempeñar el cargo

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Establecimiento de necesidades de personal


PUNTO FINAL: Establecimiento del cumplimiento de requisitos para la provisión de personal

6. FORMATOS O IMPRESOS: Descripción del Cargo, Informe de Selección, Concepto de Pruebas


7. RIESGOS: Establecimiento inadecuado del requerimiento de personal

8. CONTROLES EJERCIDOS: Revisión de la solicitud de requerimiento de personal, previo a la necesidad de la planta

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 144 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Surge vacante	Coordinador de Gestión Humana - Jefe de Producción	Coordinación de Gestión Humana	3 días				X
2	Llena formulario Requisición de Empleados y la envía							
3	Consulta perfil del puesto y remuneración							
4	Verifica en banco de datos si existen candidatos							
5	Si no existen, recluta nuevos candidatos							
6	Verifica que los expedientes tengan toda la documentación pertinente							
7	Archiva expedientes							
8	Convoca a candidatos con expediente completo							
9	Aplica y califica pruebas							
10	Entrega resultados y expedientes							
11	Revisa expedientes y autoriza documentación							
12	Convoca candidatos preseleccionados							
13	Entrevista a candidatos							
14	Selecciona a candidato							
15	Notifica sobre selección y devuelve expedientes							
16	Convoca a candidato seleccionado							
17	Entrevista candidato							
18	Remite a candidato y notifica sobre contratación							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 145 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

B. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Procedimiento que permite formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como la empresa.

2. RESPONSABLE: Analista de Contratación y Auxiliar de Contratación

3. OBJETIVO: Contratar el personal idóneo de acuerdo con la solicitud del cliente interno

4. RESULTADOS ESPERADOS: Personal idóneo contratado

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Recibimiento del documento diligenciado "Requerimiento de Personal"


PUNTO FINAL: Bienvenida al empleado, una vez cumplidos los requisitos para la contratación

6. FORMATOS O IMPRESOS: Documento Requerimiento de Personal, Hoja de Vida, Documentos de Contratación, Autorización para afiliación al Sistema General de Seguridad Social, Solicitud apertura cuenta de nomina, Remisión a Exámenes Médicos


7. RIESGOS: Requerimiento de personal incompleto o diligenciado incorrectamente

8. CONTROLES EJERCIDOS: Verifica los documentos solicitados mediante el formato de solicitud de documentos

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 146 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Recibe el documento diligenciado "Requerimiento de personal"	Analista de Contratación – Auxiliar de Contratación	Contratación	1 día				
2	Solicita al candidato elegido la Hoja de Vida con sus soportes							
3	Diligencia todos los documentos de contratación							
4	Elabora el Contrato							
5	Envía el Contrato para autorización y firma del Gerente							
6	Recibe el Contrato autorizado y firmado							
	Verifica que el Contrato esté firmado en el espacio destinado para el patrono							
7	Solicita la firma del contrato por parte del nuevo empleado							
8	Envía al empleado a que realice la apertura de cuenta bancaria							X
9	Envía al empleado a que realice la afiliación al Sistema General de Seguridad Social							
10	Recibe del empleado el certificado de apertura de cuenta bancaria							
11	Registra el número de la cuenta bancaria para el pago de salario							
12	Recibe del empleado las constancias de afiliación al SGSS							
13	Registra las empresas afiliadoras del SGSS							
14	Realización de la bienvenida a la Empresa							
15	Se ubica en el puesto de trabajo							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 147 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

C. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN DE PERSONAL

Procedimiento que permite establecer planes y programas con el objetivo de acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, a sus funciones, al puesto de trabajo, al jefe y a la organización.

2 RESPONSABLE: Coordinador de Gestión Humana

3 OBJETIVO: Facilitar la adaptación e integración del nuevo funcionario a la Empresa

4 RESULTADOS ESPERADOS: Mantener informados a los nuevos colaboradores sobre la actividad a la que se dedica la Empresa, los beneficios que le brinda, sus derechos y deberes

5 LIMITES

6 PUNTO INICIAL: Persona contratada


7 PUNTO FINAL: proporcionar al recién contratado las bases para una adaptación e integración con su grupo de trabajo y con sus funciones

8 FORMATOS O IMPRESOS: Programa de Inducción, reglamento Interno de Trabajo, Carta de bienvenida, Carta de compromiso


9 RIESGOS: No lograr adaptación e integración del nuevo funcionario a la Empresa

10 CONTROLES EJERCIDOS: Aplicación del Programa de Inducción, con el objeto de mantener informados a los nuevos colaboradores

11 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 148 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Prepara personas que deben pasar por inducción	Coordinador de Gestión Humana	Coordinación de Gestión Humana	1 día				
2	Indica fecha de inducción y reinducción al personal							
3	Se presenta en el sitio y fecha indicada anteriormente							
4	Explica acerca del proceso de inducción y reinducción, procesos, procedimientos, normas y leyes							
5	Solicita al Gerente el saludo a los empleados y la información sobre direccionamiento estratégico							
6	Lleva a todo el personal a un recorrido por toda la empresa							
7	Traslada a los trabajadores a las áreas correspondientes							X
8	Explican procesos del área							
9	Presenta los funcionarios a personal del área							
10	Si el trabajador es nuevo se le hace entrega del puesto de trabajo							
11	Solicita que diligencien el formato de necesidades de entrenamiento							
12	Recoge los formatos de necesidades de entrenamiento requeridos por las persona							
13	Verifica que las necesidades se relacionen con las actividades a cargo							
14	Registra las necesidades							
15	Elabora cronograma							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 149 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

D. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: BIENESTAR LABORAL

Procedimiento que permite crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la empresa.

2. RESPONSABLE: Coordinador de Gestión Humana

3. OBJETIVO: Crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo de los funcionarios, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia

4. RESULTADOS ESPERADOS: Personal satisfecho, eficiente e identificado con su trabajo

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Recolección de las inquietudes y necesidades de los colaboradores


PUNTO FINAL: Realización de la evaluación del desarrollo del evento de capacitación

6 FORMATOS O IMPRESOS: Diagnostico de necesidades de los trabajadores, Plan y Cronograma de Actividades, Solicitud de Disponibilidad Presupuestal, Informe de actividad realizada, Evaluación del evento


7 RIESGOS: Falta de Presupuesto

8 CONTROLES EJERCIDOS: Elaboración de la Planificación del Presupuesto

9 IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 150 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Elabora el formato de necesidades de Bienestar Laboral	Coordinador de Gestión Humana	Coordinación de Gestión Humana	1 día				
2	Solicita a los empleados el diligenciamiento del formato							
3	Recolecta los formatos de necesidades de Bienestar Laboral							
4	Elabora el diagnóstico de necesidades							
5	Prioriza las necesidades de mayor participación entre los empleados							
6	Elabora el Plan y cronograma de actividades							
7	Cotiza el costo requerido para desarrollar las actividades							X
8	Elabora el Estudio de Costos de Eventos							
9	Diligencia la solicitud de disponibilidad presupuestal							
10	Recibe el la disponibilidad presupuestal							
11	Coordina la logística requerida para la realización de la actividad							
12	Lleve a cabo la inscripción de empleados							
13	Coordina la realización del evento							
14	Solicita la evaluación de la actividad							
15	Presenta el informe final de desarrollo de las actividades de Bienestar Laboral							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 151 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

E. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Procedimiento realizado por los jefes inmediatos que permite la evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores mediante un proceso técnico, integral, sistemático y continuo. Se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

2. RESPONSABLE: Coordinador de Gestión Humana

3. OBJETIVO: Evaluar como el personal pone en práctica sus conocimientos y experiencia adquirida

4. RESULTADOS ESPERADOS: Retener a los mejores empleados

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Personal no evaluado


PUNTO FINAL: Toma de decisiones a partir de las evaluaciones realizadas

6. FORMATOS O IMPRESOS: Cargos con sus Competencias


7. RIESGOS: Inadecuada asignación de Competencias Generales y Específicas del puesto de trabajo

8. CONTROLES EJERCIDOS: Continua revisión de la definición de las Competencias con sus respectivos grados

9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 152 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Define las Competencias Generales por áreas de la Empresa	Coordinador de Gestión Humana	Coordinación de Gestión Humana	1				
2	Define las Competencias Específicas por cada cargo							
3	Define los grados de las Competencias a evaluar por cargo							
4	Verifica con la Gerencia las competencias y grados							
5	Solicita reunión del Comité de Gerencia							
6	Informa al Comité de Gerencia sobre el contenido de la evaluación							
7	Coordina con cada uno de los jefes de área la realización de reuniones							
8	Informa a todos los empleados sobre la aplicación de las evaluaciones							X
9	Entrena a los jefes en aplicación de Evaluaciones de Desempeño							
10	Coordina la aplicación de la Evaluación del Desempeño por cada uno de los jefes de área							
11	Apoya la aplicación de las Evaluaciones del Desempeño resolviendo inquietudes del procedimiento							
12	Recibe las evaluaciones							
13	Consolida los resultados							
14	Elabora informe							
15	Presenta a la Gerencia							

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 153 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

F. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Procedimiento que permite mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que se adapte a las nuevas circunstancias presentadas tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades para aumentar sus competencias y desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

2. RESPONSABLE: Jefe de Producción

3. OBJETIVO: Contribuir al mejoramiento del personal promoviendo su desarrollo integral

4. RESULTADOS ESPERADOS: Personal con la capacidad individual y colectiva, para adoptar conocimientos, habilidades y actitudes encaminados a mejorar su desempeño laboral

5. LIMITES

PUNTO INICIAL: Identificación de necesidades de formación y capacitación


PUNTO FINAL: Personal formado y capacitado para el logro de los objetivos de la organización

6. FORMATOS O IMPRESOS: Programa y Cronograma de Capacitación, Solicitud de Disponibilidad Presupuestal


7. RIESGOS: Capacitaciones no encaminadas hacia el logro de políticas, planes, programas, proyectos y objetivos estratégicos de la Empresa

8. CONTROLES EJERCIDOS: Mantener actualizados en cuanto a Normatividad vigente de los alimentos y la importancia de su cumplimiento

9. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 154 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

No.	Actividad	Responsable	Área	Tiempo	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Detecta las necesidades e identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño	Subgerente Administrativo	Administración	1				
2	Diseña los planes y programas de la capacitación, programar recursos, planeación de la administración y forma de evaluación							
3	Elabora el diagnostico de necesidades							
4	Estructura el contenido y la definición de objetivos							
5	Cotiza el costo requerido para desarrollar las capacitaciones							
6	Elabora el Estudio de Costos de capacitaciones							
7	Diligencia la solicitud de disponibilidad presupuestal							
8	Recibe el la disponibilidad presupuestal							X
9	Diseña la forma de enseñanza requerida							
10	Elabora el contenido del programa folletos, libros, actividades, entre otros							
11	Valida, eliminando los defectos del programa y solo se presenta a unos cuantos pero que sean representativos							
12	Organiza el evento							
13	Coordina la realización del evento							
14	Evalúa el evento diseñando indicadores que midan los resultados para determinar el éxito o fracaso del programa							
15	Hace seguimiento de la capacitación con fines de corrección y ajustes a lo programas impartidos							


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 155 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

5.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°

5.4.1 Prueba y Validación de las Competencias

La presente evaluación de desempeño 360° se realizara en Carnes finas Gavilanes, bajo el esquema de Competencias, analizando los siguientes cargos:

1. Jefe de Producción
2. Control del Proceso
3. Líder de Sacrificio
4. Operario manejo de subproductos
5. Operario de áreas vísceras blancas
6. Operario de Sacrificio
7. Líder de mesón de corte
8. Operario de mesón corte
9. Jefe de Procesados
10. Operario de Procesados
11. Operario de Empaque
12. Líder de Bodega y Despachos
13. Operario de Bodega y Despachos
14. Operario entrega de pedidos al cliente
15. Conductor
16. Secretaria General
17. Administrador punto de venta
18. Operario punto de venta

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 156 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

5.4.2 Definición de las Competencias con sus respectivos Grados


- **Liderazgo**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.

Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 157 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.


C: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

- **Orientación al Cliente**

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

A: Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 158 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


B: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga pro activamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

C: mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.

D: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

- **Trabajo en Equipo**

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.


	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 159 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

A: Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

D: Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 160 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

- **Iniciativa**


Es la predisposición a actuar pro activamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

A: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

B: Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

D: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 161 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

- **Colaboración**

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

A: Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.


B: Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.

C: Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.

D: Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

- **Orientación a los Resultados**

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 162 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

A: Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.


B: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

C: Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

D: Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

- **Comunicación**

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 163 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

A: Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.


B: Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

C: Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.

D: En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

- **Calidad del Trabajo**

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 164 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experticia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos.
Demuestra interés por aprender.


C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

D: Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

- **Adaptabilidad al Cambio**

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

A: Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 165 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

B: Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.

C: Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.


D: Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

- **Orientación al Cliente**

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

A: Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros.

Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 166 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

B: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.


C: Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedica tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.

D: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

- **Empowerment**

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

A: Establece claros objetivos de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 167 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Cumple la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

B: Fija objetivos de desempeño asignado responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.


C: Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo.

D: Tiene escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

- **Calidad del Trabajo**

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 168 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

demás su conocimiento y experticia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.


D: Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

- **Pensamiento Analítico**

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

A: Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.

B: Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 169 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

C: Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.

D: Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia.

- **Franqueza – Confiabilidad – Integridad**


Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

A: Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.

B: Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.

C: Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.

D: No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 170 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

- **Pensamiento Analítico**

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

A: Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.


B: Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.

C: Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.

D: Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia.

- **Aprendizaje Continuo**

Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 171 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


A: Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

B: Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.


C: Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.

D: mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.


5.5 MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 172 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE PRODUCCIÓN	JEFE INMEDIATO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO
PROCESO	PLANTA DE PRODUCCION	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACION		EXPERIENCIA	
Profesional en Administración de Empresas o Zootecnia, manejo de sistemas y conocimiento en normatividad de frigoríficos		Mínimo un año de experiencia Laboral	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO
Calidad de trabajo	B	Trabajo en Equipo	B
Adaptabilidad al cambio	B	Orientación a los resultados	B
Orientación al cliente	B	Pensamiento Analítico	B
Iniciativa	B	Liderazgo	A
Empowerment	B		
MISION DEL CARGO			
Responder por los procesos en el frigorífico con el fin de brindar productos óptimos para todos los clientes. Responder por la calidad de los productos y procesos. Coordinar los procesos con el fin de brindar productos óptimos a los clientes			
RESPONSABILIDADES			
1. Coordinar acciones referidas al requerimiento y consecución de ganado.			
2. Generar informes para contabilidad y Gerencia.			
3. Recibir informes periódicos de Jefe de producción.			
4. Verificar la conformidad de los clientes con nuestros productos y servicios.			
5. Revisión periódica de los procesos y las personas responsables del mismo			
6. Llenar formatos y registros de BPM			
7. Tomar PH y cloro del agua			
8. Asistencia a distribuidores			
9. Evaluación a proveedores			
10. Hacer revisión del personal (dotación personal)			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 173 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


11. Calificar a los operarios de la planta
12. Verificación de limpieza y desinfección diaria
13. Entrega de dotación
14. Entrega de implementos para la limpieza y desinfección
15. Actualización de planes y programas de BPM.
16. Pedidos de implementos para el personal (dotación, limpieza y desinfección, protección personal)
17. Servicio al cliente
18. Conseguir carnet de manipuladores de alimentos
19. Verificación de canales para desposte
20. Verificación de producto terminado (carne empacada al vacío)
21. Revisión del funcionamiento del plan de mantenimiento preventivo y activo
22. Análisis mensual y anual de: productos, agua, ambiente, equipos, superficie y personal manipulador
23. Programar producción
24. Ayuda a controlar el proceso al interior de la planta
25. Procesar información
26. Informar a la administración sobre el estado del proceso
27. Informe mensual de producción

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 174 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	CONTROL DEL PROCESO	JEFE INMEDIATO	JEFE DE PRODUCCION
PROCESO	PLANTA DE PRODUCCION	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACION		EXPERIENCIA	
Profesional en Zootecnia Manejo de Sistemas		Mínimo un año de experiencia Laboral en control de procesos	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO
Calidad de trabajo	B	Trabajo en Equipo	C
Adaptabilidad al cambio	C	Comunicación	B
Orientación al cliente	D	Colaboración	B
Iniciativa	D	Franqueza - Confiabilidad - Integridad -	B
Empowerment	C		
MISION DEL CARGO			
Responsable por la sistematización y organización del proceso			
RESPONSABILIDADES			
1. Llenar registro de entrada de animales			
2. Digitar entradas y salidas de mesón de corte			
3. Digitar órdenes de producción de cortes especiales, procesados, hamburguesas, despiece de novillos y vísceras en el software.			
4. Hacer remisiones			
5. Control de inventarios			
6. Informes mensuales a la gerencia.			
7. Inspección y registro pos morten y ante morten de vísceras y novillos en pie			
8. Digitar entrada de insumos, devoluciones en el software (Gavisis)			
9. Fijas hora de entrada de conductores.			
10. Inspección y registro de canales y vísceras			
11. Programar sacrificio.			
12. Notificar la cantidad de animales requeridos para sacrificio (Compra de Cerdos o reses)			
13. Evaluar precio promedios, hacer p y g de la planta, realizar informe para contabilidad.			
14. Tomar pedidos, registrarlo y pasarlo a la bodega.			
15. Calificar a los operarios de la planta			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 175 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	LIDER DE SACRIFICIO	JEFE INMEDIATO	JEFE DE PRODUCCION
PROCESO	SACRIFICIO	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller Manipulación de Alimentos Técnicas de sacrificio Conocimientos en normatividad de frigoríficos		Mínimo un año de experiencia laboral	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	B	Trabajo en Equipo	C
Adaptabilidad al cambio	C	Comunicación	B
Orientación al cliente	D	Colaboración	B
Iniciativa	D	Aprendizaje	C
Empowerment	C	Franqueza - Confiabilidad - Integridad -	B
MISIÓN DEL CARGO			
Coordinar todo el proceso de sacrificio de bovinos y porcinos cumpliendo con toda la normatividad requerida.			
RESPONSABILIDADES			
1. Registro de número de animales que ingresan para sacrificio			
2. Marcar canales para ingresar a desposte			
3. Hacer la respectiva limpieza y desinfección de las canales.			
4. Aseo diario del área y registrar en formato respectivo			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 176 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO DE MANEJO DE SUBPRODUCTOS	JEFE INMEDIATO	LIDER DE SACRIFICIO
PROCESO	SACRIFICIO	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller de Alimentos Técnicas de sacrificio Manipulación		Mínimo un mes de experiencia laboral	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	C	Trabajo en Equipo	D
Adaptabilidad al cambio	D	Comunicación	C
Orientación al cliente	D	Colaboración	C
Empowerment	D	Franqueza - Confiabilidad - Integridad -	C
		Aprendizaje	D
MISIÓN DEL CARGO			
Responder por la evacuación de los residuos sólidos de la planta y sus alrededores			
RESPONSABILIDADES			
1. Evacuar los subproductos de la planta.			
2. Limpieza de los alrededores de la planta.			
3. Fumigación del área - Control de plagas.			
4. Aseo diario del área y registrar en formato respectivo.			
5. Recibir el ganado (Res y Cerdo).			
6. Registrarlo el ingreso en su respectivo documento.			
7. Suministrar al jefe de sacrificio la información del Gavisis.			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 177 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO DE AREA VISCERAS BLANCAS	JEFE INMEDIATO	LIDER DE SACRIFICIO
PROCESO	SACRIFICIO	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller de Alimentos Manipulación		Mínimo un mes de experiencia laboral	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	C	Trabajo en Equipo	D
Adaptabilidad al cambio	D	Comunicación	C
Orientación al cliente	D	Colaboración	C
Empowerment	D	Franqueza - Confiabilidad - Integridad -	C
		Aprendizaje	D
MISIÓN DEL CARGO			
Responsable de la limpieza de vísceras blancas			
RESPONSABILIDADES			
1. Lavado y escaldado de vísceras blancas			
2. Lavado de menudos para morcillas y comercialización			
3. Aseo diario del área y registrar en formato respectivo			
4. Pasar al área de los corrales el rumen de la res			
5. Pasar al área de los corrales (huesos, piel, cebo, Restos digestivos)			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 178 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO DE SACRIFICIO No. 1	JEFE INMEDIATO	LIDER DE SACRIFICIO
PROCESO	SACRIFICIO	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller de Alimentos Técnicas de Manipulación de sacrificio		Mínimo seis meses de experiencia Laboral	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	C	Trabajo en Equipo	D
Adaptabilidad al cambio	D	Comunicación	C
Orientación al cliente	D	Colaboración	C
Empowerment	D	Franqueza - Confiabilidad - Integridad -	C
		Aprendizaje	D
MISIÓN DEL CARGO			
Responder por el sacrificio de bovinos y porcinos cumpliendo con la normatividad requerida			
RESPONSABILIDADES			
1. Sacrificio de animales			
2. Corte de cabeza.			
3. Aseo diario del área y registrar en formato respectivo			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 179 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO DE SACRIFICIO No. 2	JEFE INMEDIATO	LIDER DE SACRIFICIO
PROCESO	SACRIFICIO	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller calificado en Manipulación de Alimentos		Trabajador cárnico en Sistemas	
Mínimo un año de experiencia Laboral			
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	C	Trabajo en Equipo	D
Adaptabilidad al cambio	D	Comunicación	C
Orientación al cliente	D	Colaboración	C
Empowerment	D	Franqueza - Confiabilidad - Integridad -	C
		Aprendizaje	D
MISIÓN DEL CARGO			
Responder por el sacrificio de bovinos y porcinos cumpliendo con la normatividad requerida			
RESPONSABILIDADES			
1. Desuello o despiel de la res.			
2. Corte de patas y manos			
3. Aseo diario del área y registrar en formato respectivo			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 180 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO DE SACRIFICIO No. 3	JEFE INMEDIATO	LIDER DE SACRIFICIO
PROCESO	SACRIFICIO	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller calificado en Manipulación de Alimentos Trabajador en cárnicos Sistemas		Mínimo un año de experiencia Laboral	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	C	Trabajo en Equipo	D
Adaptabilidad al cambio	D	Comunicación	C
Orientación al cliente	D	Colaboración	C
Empowerment	D	Franqueza - Confiabilidad - Integridad -	C
		Aprendizaje	D
MISIÓN DEL CARGO			
Responder por el sacrificio de bovinos y porcinos cumpliendo con la normatividad requerida			
RESPONSABILIDADES			
1. Desuello o despiel de la res.			
2. Corte de patas y manos			
3. Aseo diario del área y registrar en formato respectivo			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 181 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO DE SACRIFICIO No. 4	JEFE INMEDIATO	LIDER DE SACRIFICIO
PROCESO	SACRIFICIO	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller calificado en Manipulación de Alimentos Trabajador en cárnicos Sistemas		Mínimo un año de experiencia Laboral	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	C	Trabajo en Equipo	D
Adaptabilidad al cambio	D	Comunicación	C
Orientación al cliente	D	Colaboración	C
Empowerment	D	Franqueza - Confiabilidad - Integridad -	C
		Aprendizaje	D
MISIÓN DEL CARGO			
Responder por el sacrificio de bovinos y porcinos cumpliendo con la normatividad requerida			
RESPONSABILIDADES			
1. Evisceración (Vísceras rojas)			
2. Cuarteo de la res.			
3. Aseo diario del área y registrar en formato respectivo			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 182 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	LIDER DE MESON DE CORTE	JEFE INMEDIATO	JEFE DE PRODUCCIÓN
PROCESO	DESPOSTE	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller calificado en Manipulación de Alimentos		Trabajador cárnico en Sistemas	
Mínimo un año de experiencia Laboral			
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	B	Trabajo en Equipo	C
Adaptabilidad al cambio	C	Comunicación	B
Orientación al cliente	D	Colaboración	B
Iniciativa	D	Aprendizaje	C
Empowerment	C	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	B
MISIÓN DEL CARGO			
Coordinar el proceso de desposte y limpieza de canales tanto bovinas como porcinas			
RESPONSABILIDADES			
1. Organizar el horario de entrada del día siguiente de acuerdo a la programación.			
2. Aseo diario del área y registrar en formato respectivo			
3. Estar pendiente de los pedidos de los clientes para dar cumplimiento			
4. Preguntar en las cavas como necesitan el producto para su empaclado posterior			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 183 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO DE MESÓN DE CORTE	JEFE INMEDIATO	LIDER DE MESÓN DE CORTE
PROCESO	DESPOSTE	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller Manipulación de Alimentos Técnicas de desposte		Mínimo un mes de experiencia Laboral	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	C	Trabajo en Equipo	D
Adaptabilidad al cambio	D	Comunicación	C
Orientación al cliente	D	Colaboración	C
Empowerment	D	Aprendizaje	D
		Franqueza - Confiabilidad - Integridad	C
MISIÓN DEL CARGO			
Realizar el proceso de desposte de canales y limpieza de piezas.			
RESPONSABILIDADES			
1. Desposte de canales y deshuese.			
2. Limpieza de piezas y porcionado.			
3. Alistamiento de pedidos.			
4. Aseo diario del área y registrar en formato respectivo			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 184 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE PROCESADOS	JEFE INMEDIATO	JEFE DE PRODUCCIÓN
PROCESO	PROCESADOS	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller calificado en Manipulación de Alimentos Trabajador en cárnicos Sistemas		Mínimo un año de experiencia en control de calidad	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	B	Trabajo en Equipo	B
Adaptabilidad al cambio	B	Orientación a los resultados	B
Orientación al cliente	B	Pensamiento Analítico	B
Iniciativa	B	Liderazgo	A
Empowerment	B		
MISIÓN DEL CARGO			
Coordinar todo lo referente a los procesados.			
RESPONSABILIDADES			
1. Ayudar a controlar las normas de BPM en el área de procesados			
2. Coordinar con el auxiliar de bodega el pesaje y requerimiento de insumos.			
3. Realizar programación diaria de productos y cantidades.			
4. Desarrollar productos nuevos según requerimiento del mercado.			
5. Evaluar periódicamente el personal del área.			
6. Presentar informe de Gestión mensual.			
7. Aseo diario del área y registrar en formato respectivo			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 185 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO DE PROCESADOS No. 1	JEFE INMEDIATO	JEFE DE PROCESADOS
PROCESO	PROCESADOS	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller calificado en Manipulación de Alimentos		Trabajador cárnico en Plantas de Alimentos	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	C	Trabajo en Equipo	D
Adaptabilidad al cambio	D	Comunicación	C
Orientación al cliente	D	Colaboración	C
Empowerment	D	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	C
		Aprendizaje	D
MISIÓN DEL CARGO			
Ejecutar acciones de elaboración de productos			
RESPONSABILIDADES			
1. Elaboración de productos de acuerdo a las formulaciones de los mismos.			
2. Empaque de productos			
3. Manejo adecuado de la bodega de insumos y empaque (inventario, muestreo etc.)			
4. Aseo diario del área y registrar en formato respectivo			
5. Hacer pedido de insumos para los procesados.			
6. Embutido de productos			
7. Preparar la pasta para los productos.			
8. Ahumado de productos.			
9. Tajado y empaque de procesados.			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 186 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


10. Cutear pastas finas.
11. Elaboración de productos especiales (lechonas, chorizo ahumado, longaniza, jamonada, morcilla, capón relleno, jamón, cábano, salami, chorizo coctel y costilla ahumada)

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 187 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO DE PROCESADOS No. 2	JEFE INMEDIATO	JEFE DE PROCESADOS
PROCESO	PROCESADOS	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller calificado en Manipulación de Alimentos		Trabajador cárnicos en Plantas de Alimentos	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	C	Trabajo en Equipo	D
Adaptabilidad al cambio	D	Comunicación	C
Orientación al cliente	D	Colaboración	C
Empowerment	D	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	C
		Aprendizaje	D
MISIÓN DEL CARGO			
Ejecutar acciones de elaboración de productos (Hamburguesas)			
RESPONSABILIDADES			
1. Elaboración de productos de acuerdo a las formulaciones de los mismos.			
2. Moler la carne y aplicar aditivos.			
3. Pesaje y armado de hamburguesas			
4. Entrega de productos a despacho.			
5. Aseo diario del área y registrar en formato respectivo			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 188 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO DE EMPAQUE	JEFE INMEDIATO	LIDER DE DESPOSTE
PROCESO	DESPOSTE	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller calificado en Manipulación de Alimentos		Trabajador cárnico en Plantas de Alimentos	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	C	Trabajo en Equipo	D
Adaptabilidad al cambio	D	Comunicación	C
Orientación al cliente	D	Colaboración	C
Empowerment	D	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	C
		Aprendizaje	D
MISIÓN DEL CARGO			
Empaque de la carne que sale del área de desposte			
RESPONSABILIDADES			
1. Recibir la carne por piezas o porcionado.			
2. Embolsar la carne.			
3. Sellarla con la maquina empacadora al vacio			
4. Termoencogerla en agua caliente.			
5. Pesarla y tiquetearla.			
6. Almacenarla en canastillas.			
7. Registrar vísceras y asadura de res y de cerdo en el sistema.			
8. Aseo diario del área y registro en formato de limpieza y desinfección			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 189 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	LIDER DE BODEGA Y DESPACHOS	JEFE INMEDIATO	CONTROL DE PROCESOS
PROCESO	ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller de Técnicas de Conservación de la carne Manipulación de Alimentos		Mínimo un año de experiencia Laboral en Plantas de Alimentos	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	B	Trabajo en Equipo	C
Adaptabilidad al cambio	C	Comunicación	B
Orientación al cliente	D	Colaboración	B
Iniciativa	D	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	B
Empowerment	C	Aprendizaje	C
MISIÓN DEL CARGO			
Coordinar el proceso de almacenamiento y despacho de los productos			
RESPONSABILIDADES			
1. Almacenar carne y darle debida rotación			
2. Atención a clientes			
3. Alistamiento de pedidos			
4. Inventario de productos terminados			
5. Recepción de carne comprada			
6. Toma de pedidos			
7. Confirmación de pedidos			
8. Aseo y desinfección diaria del área y registrar en formato respectivo			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 190 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO DE BODEGA Y DESPACHOS	JEFE INMEDIATO	CONTROL DE PROCESOS
PROCESO	ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller de Técnicas en la conservación de la carne Manipulación de Alimentos		Mínimo un año de experiencia Laboral en Plantas de Alimentos	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	C	Trabajo en Equipo	D
Adaptabilidad al cambio	D	Comunicación	C
Orientación al cliente	D	Colaboración	C
Empowerment	D	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	C
		Aprendizaje	D
MISIÓN DEL CARGO			
Hacer el proceso de almacenamiento y despacho cumpliendo con la normatividad			
RESPONSABILIDADES			
1. Almacenar carne y darle debida rotación			
2. Alistamiento de pedidos			
3. Inventario de productos terminados			
4. Entrega de pedidos al operario de entrega de pedidos (furgón)			
5. Aseo diario del área y registrar en formato respectivo			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 191 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO ENTREGA DE PEDIDOS AL CLIENTE	JEFE INMEDIATO	CONTROL DE PROCESOS
PROCESO	DESPACHO	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller calificado en Manipulación de Alimentos		Trabajador cárnico en Plantas de Alimentos	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	C	Trabajo en Equipo	D
Adaptabilidad al cambio	D	Comunicación	C
Orientación al cliente	D	Colaboración	C
Empowerment	D	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	C
		Aprendizaje	D
MISIÓN DEL CARGO			
Entregar los productos a los diferentes puntos de venta y clientes			
RESPONSABILIDADES			
1. Entrega de productos a los diferentes puntos de venta y/o clientes			
2. Recibir y entregar remisiones y/o facturas respecto a pedidos con el producto.			
3. Aseo y desinfección del furgón diariamente			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 192 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	CONDUCTOR	JEFE INMEDIATO	CONTROL DE PROCESOS
PROCESO	DESPACHO	UBICACIÓN	FRIGORIFICO
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller calificado en Manipulación de Alimentos		Trabajador cárnico en Plantas de Alimentos	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	C	Trabajo en Equipo	D
Adaptabilidad al cambio	D	Comunicación	C
Orientación al cliente	D	Colaboración	C
Empowerment	D	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	C
		Aprendizaje	D
MISIÓN DEL CARGO			
Distribuir los productos a los diferentes puntos de venta			
RESPONSABILIDADES			
1. Distribución de productos a los diferentes puntos de venta y/o clientes			
2. Mantenimiento del vehículo para transportar los productos.			
3. Aseo y desinfección del furgón diariamente			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 193 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	SECRETARIA GENERAL	JEFE INMEDIATO	SUBGERENTE
PROCESO	ADMINISTRACIÓN	UBICACIÓN	OFICINAS
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller en secretariado Técnico Sistemas		Mínimo un año de experiencia Laboral	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	B	Trabajo en Equipo	C
Adaptabilidad al cambio	C	Comunicación	B
Orientación al cliente	D	Colaboración	B
Iniciativa	D	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	B
Empowerment	C	Aprendizaje	C
MISIÓN DEL CARGO			
Atender amablemente al público en general, manejar la caja y el archivo general.			
RESPONSABILIDADES			
1. Recepción de llamadas, clientes.			
2. Toma de pedidos.			
3. Facturación en general			
4. Manejo de caja.			
5. Recepción, distribución y archivo de documentos.			
6. Análisis de valor de los puntos.			
7. Elaboración de hoja de desposte de clientes.			
8. Realizar conduces.			
9. Hacer las requisiciones de insumos.			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 194 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	MENSAJERO COBRADOR	JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR PUNTO DE VENTA
PROCESO	ADMINISTRACIÓN	UBICACIÓN	PUNTOS DE VENTA
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller en secretariado Técnico en Sistemas		Mínimo un año de experiencia Laboral	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	C	Trabajo en Equipo	D
Adaptabilidad al cambio	D	Comunicación	C
Orientación al cliente	D	Colaboración	C
Iniciativa	D	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	C
Empowerment	C	Aprendizaje	D
MISIÓN DEL CARGO			
Colaborar con la atención al público en general, velar por los cobros y el buen manejo de los dineros.			
RESPONSABILIDADES			
1. Recepción de llamadas, clientes.			
2. Toma de pedidos.			
3. Facturación en general			
4. Manejo de caja.			
5. Recepción, distribución y archivo de documentos.			
6. Análisis de valor de los puntos.			
7. Elaboración de hoja de desposte de clientes.			
8. Realizar conduces.			
9. Hacer las requisiciones de insumos.			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 195 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	ADMINISTRADOR PUNTOS DE VENTA	JEFE INMEDIATO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO
PROCESO	ADMINISTRACIÓN	UBICACIÓN	PUNTOS DE VENTA
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Profesional o tecnólogo en carreras administrativas con conocimientos en normatividad de frigoríficos		Mínimo un año de experiencia Laboral	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	B	Trabajo en Equipo	B
Adaptabilidad al cambio	B	Orientación a los resultados	B
Orientación al cliente	B	Pensamiento Analítico	B
Iniciativa	B	Liderazgo	A
Empowerment	B		
MISIÓN DEL CARGO			
Velar por el buen funcionamiento del Punto de Venta.			
RESPONSABILIDADES			
1. Despachar y cumplir con los pedidos de los clientes.			
2. Efectuar ventas directas.			
3. Velar por la buena atención al público.			
4. Verificar el cuadro de la caja.			
5. Manejo de facturas.			
6. Controlar los inventarios de los productos.			
7. Manejar el personal del punto de venta.			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 196 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CARGO	CAJERA	JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR PUNTO DE VENTA
PROCESO	ADMINISTRACIÓN	UBICACIÓN	PUNTOS DE VENTA
PERFIL			
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	
Bachiller		Mínimo un año de experiencia Laboral	
COMPETENCIA GENERAL	GRADO	COMPETENCIA ESPECÍFICA	GRADO
Calidad de trabajo	C	Trabajo en Equipo	D
Adaptabilidad al cambio	D	Comunicación	C
Orientación al cliente	D	Colaboración	C
Empowerment	D	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	C
		Aprendizaje	D
MISIÓN DEL CARGO			
Velar por el cuidado y manejo de la caja a su cargo.			
RESPONSABILIDADES			
1. Recepción de llamadas, clientes.			
2. Toma de pedidos.			
3. Facturación en general			
4. Manejo de caja.			
5. Recepción, distribución y archivo de documentos.			
6. Hacer las requisiciones de insumos.			

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 197 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El Plan de Gestión del Talento Humano se elaboró con el fin de ser un elemento dinámico dentro de la Empresa CARNES FINAS GAVILANES.
- Los Procedimientos de Selección, Contratación, Inducción, Bienestar Laboral, Evaluación del Desempeño y Capacitación buscan unificar y concentrar recursos y esfuerzos de tal forma que se multipliquen los efectos y beneficios al obtener los resultados esperados.
- Se le estructuró a la Empresa el Direccionamiento Estratégico, los Procesos, Procedimientos y Funciones de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Sin desarrollo humano no puede sustentarse el desarrollo de las empresas, es por ello que Carnes Finas Gavilanes cuenta con una política clara de Gestión Humana y direccionamiento de los valores corporativos de servicio, lo que le permite a la cultura de la organización avanzar, lograr peso y posición en la proyección de la imagen de servicio de la empresa y fortalecimiento de su competitividad en el mercado global.
- Es esencial comprender que el cambio no constituye un evento externo a los individuos, sino que depende de la comprensión de

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 198 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009


las personas y las organizaciones en la construcción de nuevos valores y procesos de aprendizaje, con base en los cuales se incorporan el desarrollo productivo, social y político como una dimensión holística de los valores hacia la bioética y la ecología humana, para dar respuesta a las demandas de calidad de vida de la nueva sociedad.

6.2 RECOMENDACIONES

La Empresa CARNES FINAS GAVILANES requiere con urgencia la puesta en marcha de su Programa de Gestión del Talento Humano, que articule de manera estratégica las oportunidades del medio en la consolidación de un cuerpo conceptual, metodológico y epistemológico, que le permita a corto plazo, posicionarse aún más en el mercado local, regional y nacional.

Se trata entonces de tornar viable la propuesta de hacer de la formación en competencias que amplíe las posibilidades personales y laborales de quienes se encuentran laborando en la Organización, lo que a su vez impulsa el desarrollo empresarial y le posibilita su inserción en el mercado, dinamizando cambios en los planos individual, social y económico.


El Plan de Gestión del Talento Humano debe orientarse al alcance de unas competencias mínimas en cada nivel de formación, que contemple las necesidades del medio externo con base en las características regionales, municipales y locales, pero que vaya más allá de un manejo pertinente y adecuado de la información, y que por el contrario destaque la formación en un marco axiológico propio para los procesos y procedimientos que allí se relacionan.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 199 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

Debe además retroalimentarse de los resultados de la investigación que se obtengan en el sector agropecuario, pero además brindar información que sirva como insumo básico para la generación de nuevos procesos que orienten dicha práctica.


Es importante mantener un plan continuo de capacitación para todo el personal, empezando por las relacionadas con administración y gerencia de planes y programas de crecimiento empresarial. De igual manera, es importante involucrar efectivamente a todos los empleados por procesos en la implementación del Plan, para lo cual se recomienda mantener una comunicación abierta y continua.

Lo anterior conduce a plantear la necesidad de promover el trabajo en equipo de carácter interdisciplinar y de ver en cada dificultad un reto frente al cual, si se unen esfuerzos se venzan con mayor facilidad los obstáculos. Que se pretenda fortalecer el Direccionamiento Estratégico Empresarial y que básicamente se haga mediante la demostración de su Talento Humano, es decir, en términos de sus beneficios.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 200 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

BIBLIOGRAFIA

- ALHAMA, Belamaric, R. Nuevas Formas Organizativas, 2004.
- CHARLES, W. Hill y Gareth R. Jones. Administración Estratégica: Un enfoque integrado. México: Editorial Mc. Graw Hill, sexta edición, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia: Edit. McGraw-Hill, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Edit. McGraw-Hill, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá: Edit. Prentice Hall. 2002.
- CUESTA, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Editorial Academia, 2005.
- FERNÁNDEZ, G. "Adaptación del Puesto de Trabajo", Revista Capital Humano. No. 181, pp.15. Madrid: Ed. Capital Humano, 2004.
- FERNÁNDEZ, Manuel. "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo". Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1995.
- GAMA, Elba. Bases para el Análisis de Puestos. Méjico: Editorial Trillas, 1992.
- GARCÍA, María / Hierro, Enrique/ Jiménez, José. (2001): "Selección de Personal- Sistema Integrado". Madrid: Editorial ESIC, 2001.
- GOMEZ MEJIA, L / Balkin, D y Cardy, R. Gestión de Recursos Humanos. España: Ed. Prentice Hall, 2000.
- HARPER y Lynch. Manuales de Recursos Humanos. Madrid: Ed. La Gaceta de los Negocios, 1992.

	CARNES FINAS GAVILANES	Versión: 01
	TALENTO HUMANO	Página 201 de 201
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: Octubre de 2009

- HICKS, Herbet. Administración de Organizaciones desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos. Madrid: Edit. CECSA, 1984.
- JEAN, Jacques. Marketing Estratégico. España: Mac Graw Hill, 3ra Edición, 2008.
- KOTLER, Armstrong. Marketing 8a. edición adaptada a Latinoamérica. México: Editorial Pearson Educaciones, 2001.
- KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. México: Editorial Prentice may. 10ª Edición, 1991.
- LAMB HAIR, Mac Daniel. Marketing 4ta edición. México D. F.: Thomson Editors, 2002.
- MALIK, Fredmund. "Job Desing: Diseño del Puesto de Trabajo", Revista Capital Humano. No. 138, 2000. Madrid: Ed. Capital Humano, 2000.
- MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad total. Bogotá D.C.: Tercer mundo Editores, 1993.
- MAYNARD, B.H. y Mehrtens,E.S.: La Cuarta Ola. 1993.
- MERTENS, L. Competencias Laborales: Sistemas, Surgimiento y Modelos. Montevideo: Cinterfor, OIT, 1997.
- MONDY, W. y Noe, R. "Administración de Recursos Humanos". México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A, 1997.
- RAVENTOS, Joseph. "Es hoy determinante invertir en el desarrollo de las Organizaciones", Revista Capital Humano, No. 181, 2004, pp. 16. Madrid: Ed. Capital Humano, 2004.
- TAYLOR, Kinnear. Investigación de Mercados: México: Editorial McGraw-Hikk, 1998.